



**ANDREIA CATARINA
VALENTE DOS
SANTOS LOPES**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E QUALIDADE
PERCEBIDA: SUPERMERCADOS AVEIRO**



**ANDREIA CATARINA
VALENTE DOS
SANTOS LOPES**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E QUALIDADE
PERCEBIDA: SUPERMERCADOS AVEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Sandra Maria Correia Loureiro, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, por todo o apoio que me deram!

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Idalina Maria Dias Sardinha

investigadora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Prof. Doutora Sandra Maria Correia Loureiro

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Sandra Loureiro pelo seu apoio, disponibilidade, dedicação e por toda a orientação e revisão deste trabalho.

Aos meus pais e irmão, um agradecimento muito especial por todo o vosso apoio, compreensão e paciência. Obrigada por estarem sempre a meu lado.

A ti amiga, pelas palavras motivadoras e pela tua amizade.

Agradeço ainda a todos aqueles que se disponibilizaram a colaborar nesta investigação e a todos os amigos que me deram força para continuar.

A todos, o meu MUITO OBRIGADA!

palavras-chave

orientação para o mercado, qualidade do serviço, imagem percebida, satisfação, intenção de comportamento

resumo

A presente dissertação tem como finalidade comparar duas perspetivas quanto à qualidade prestada e recebida e relacionar esta variável com outras, como a orientação para o mercado, a imagem percebida da loja, a satisfação e a intenção de comportamento, que nos ajudarão a conhecer melhor a realidade do serviço prestado e recebido no contexto dos supermercados do distrito de Aveiro.

Neste sentido, com o intuito de perceber melhor esta intenção, desenvolveram-se dois questionários baseados na revisão da literatura da temática em estudo, os quais foram aplicados aos gestores das lojas, do lado da oferta, e aos clientes dos supermercados, do lado da procura.

Da análise dos dados recolhidos, destacam-se como principais conclusões as perceções positivas dos clientes relativamente à imagem da loja, à satisfação e à qualidade do serviço prestado na mesma, o que influencia a intenção de comportamento futura do consumidor. No que diz respeito à orientação para o mercado, nem todas as dimensões se mostraram significativas, pois os resultados apenas permitem afirmar o impacto positivo da geração de informação na qualidade percebida pelos gestores de loja. Constatamos ainda, através da análise do gap 6, que os gestores das lojas são demasiado otimistas em relação à qualidade do serviço que prestam.

keywords

market orientation, service quality, perceived image, satisfaction, behavioral intention

abstract

This dissertation aims to compare two perspectives on the quality provided and received and relate this variable with others, such as market orientation, the perceived image of the store, satisfaction, behavior intention, that will help us to better understand the reality of the service provided and received in the context of supermarkets of Aveiro area.

In this sense, in order to better understand this intention, two questionnaires were developed based on the literature review of the subject under study, which were applied to the manager of each the stores, on the supply side, and customers of supermarkets, on demand site.

Data analyze allow us to highlight the main conclusions: positive customer perceptions regarding the store image, satisfaction and service quality in it, which influences the intention of future consumer behavior. Regarding market orientation, not all dimensions were statistically significant, because the results only allow us to affirm the positive impact of the information generation on quality perceived by the managers of the store. Gap 6 reveals that the managers of the stores are too optimistic about the quality of the service provided.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE QUADROS	v
INTRODUÇÃO.....	1
1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	5
1.1. Dimensões da Orientação para o Mercado	7
1.2. Antecedentes da Orientação para o Mercado.....	8
1.2.1. Gestão de Topo.....	8
1.2.2. Fatores Interdepartamentais.....	9
1.2.3. Sistemas Organizacionais.....	10
1.3. Consequências da Orientação para o Mercado	11
1.3.1. Desempenho Organizacional	12
1.3.2. Consequências nos clientes	12
1.3.3. Consequências nos colaboradores	13
1.3.4. Consequências na inovação.....	13
2. QUALIDADE PERCEBIDA E SATISFAÇÃO NOS SERVIÇOS	14
2.1. Qualidade nos serviços: Escola Nórdica e Escola Norte Americana	15
2.1.1. Modelo da Qualidade Total Percecionada	16
2.1.2. Modelo 4Q de Gummesson	17
2.1.3. Modelo de Grönroos-Gummesson	19
2.1.4. Modelo dos Gap's da Qualidade	20
2.1.4.1. Escala SERVQUAL.....	23
2.2. Relação entre a Qualidade e a Satisfação	25
3. IMAGEM PERCEBIDA	28
4. INTENÇÃO DE COMPORTAMENTO	32

5. DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS ALIMENTARES	36
6. CONCEÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	41
6.1. Campo de Investigação	41
6.2. Objetivos	43
6.3. Desenvolvimento do Modelo e Formulação das Hipóteses	43
6.4. Metodologia	45
6.5. Questionário e Enquadramento Concetual das Variáveis	45
6.5.1. Orientação para o Mercado.....	46
6.5.2. Qualidade Percebida.....	48
6.5.3. Satisfação	49
6.5.4. Imagem Percebida da Loja.....	50
6.5.5. Intenção de Comportamento	50
6.6. Caracterização das Amostras	51
7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	54
7.1. Técnicas Estatísticas Utilizadas	54
7.2. Estatística Descritiva (análise do lado da procura)	58
7.2.1. Qualidade Percebida pelos Clientes	58
7.2.2. Satisfação	63
7.2.3. Imagem Percebida da Loja.....	63
7.2.4. Intenção de Comportamento	65
7.3. Estatística Descritiva (análise do lado da oferta)	66
7.3.1. Orientação para o Mercado.....	46
7.3.2. Qualidade Percebida pelos Gestores de Loja	58
7.4. Análise de Regressões	69
7.4.1. Efeitos das Dimensões da Qualidade na Satisfação	69

7.4.2. Efeitos das Dimensões da Qualidade na Imagem Percebida da Loja	51
7.4.3. Efeitos das Dimensões da Qualidade na Intenção de Comportamento.....	43
7.4.4. Efeitos da Imagem Percebida, Satisfação e Qualidade Percebida pelos Clientes na Intenção de Comportamento	74
7.4.5. Efeitos das Dimensões da Orientação para o Mercado na Qualidade Percebida pelo Gestor de Loja	76
7.5. Determinação do Gap 6	77
7.6. Efeitos Diretos no Modelo Global	79
CONCLUSÃO.....	81
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXO I - Questionário do Gestor de Loja	94
ANEXO II - Questionário do Cliente	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Dissertação	4
Figura 2: Antecedentes da Orientação para o Mercado	8
Figura 3: Consequências da Orientação para o Mercado	11
Figura 4: Modelo da Qualidade Total Percecionada	17
Figura 5: Modelo das 4Q de Gummesson	18
Figura 6: Modelo Grönroos-Gummesson da Qualidade	19
Figura 7: Modelo dos desvios	21
Figura 8: Antecedentes e Consequentes da Satisfação.....	26
Figura 9: Dimensões do Conhecimento da Marca	29
Figura 10: Vendas Consolidadas	37
Figura 11: Factos e Números do Pingo Doce.....	38
Figura 12: Mapa da Região Centro	42
Figura 13: Modelo concetual a analisar no estudo empírico	44
Figura 14: Efeitos Diretos das Dimensões da Qualidade na Satisfação	71
Figura 15: Efeitos Diretos das Dimensões da Qualidade na Imagem Percebida da Loja	72
Figura 16: Efeitos Diretos das Dimensões da Qualidade na Intenção de Comportamento	74
Figura 17: Efeitos Diretos da Imagem Percebida, Satisfação e Qualidade Percebida pelos Clientes na Intenção de Comportamento	75
Figura 18: Efeitos Diretos das Dimensões da Orientação para o Mercado na Qualidade Percebida pelo Gestor de Loja.....	77
Figura 19: Efeitos Diretos no Modelo Global	79

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Determinantes da Qualidade do Serviço	23
Quadro 2: Fases da lealdade e respectivas vulnerabilidades	35
Quadro 3: Itens que compõem a Orientação para o Mercado	47
Quadro 4: Itens que compõem a Qualidade Percebida	49
Quadro 5: Itens que compõem a Satisfação	49
Quadro 6: Itens que compõem a Imagem Percebida da Loja	50
Quadro 7: Itens que compõem a Intenção de Comportamento.....	51
Quadro 8: Caracterização da Amostra dos Gestores de Loja.....	52
Quadro 9: Caracterização da Amostra dos Clientes.....	53
Quadro 10: Variação do KMO e respetiva interpretação dos valores	56
Quadro 11: Estatística Descritiva – Qualidade Percebida pelos Clientes.....	59
Quadro 12: Teste de KMO e de Bartlett.....	60
Quadro 13: Variância total explicada	60
Quadro 14: Comunalidades.....	61
Quadro 15: Matriz de componentes após rotação	62
Quadro 16: Estatística Descritiva – Satisfação	63
Quadro 17: Estatística Descritiva – Imagem Percebida da Loja	64
Quadro 18: Estatística Descritiva – Intenção de Comportamento.....	65
Quadro 19: Estatística Descritiva – Orientação para o Mercado	66
Quadro 20: Estatística Descritiva – Qualidade Percebida pelos Gestores de Loja	68
Quadro 21: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Qualidade na Satisfação	70
Quadro 22: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Qualidade na Imagem Percebida da Loja	72

Quadro 23: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Qualidade na Intenção de Comportamento	73
Quadro 24: Análise de Regressão – Efeito da Imagem Percebida, Satisfação e Qualidade Percebida pelos Clientes na Intenção de Comportamento.....	75
Quadro 25: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Orientação para o Mercado na Qualidade Percebida pelo Gestor de Loja	76
Quadro 26: Análise do Gap 6.....	78

INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, o acentuar da competição na maioria dos ambientes económicos fez com que as organizações reformulassem as suas estratégias, de forma a criar efetivamente um valor superior para os seus clientes, e consequentemente, um desempenho superior para o negócio. Muitos autores consideram que a orientação para o mercado é a chave para o desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras, pois permite à organização entender e antecipar as necessidades do consumidor, oferecendo produtos e serviços que as satisfaçam.

Para além disto, surgiu a exigência pela qualidade tornando-se atualmente não só num requisito mas sim na base para competir, ou mesmo sobreviver no mercado. Cada vez mais empresas optam por passar da produção de bens para a prestação de serviços ou aliar ambas em soluções integradas (Lindberg & Nordin, 2008), daí que a qualidade dos serviços assuma continuamente crescente importância. No entanto, a avaliação da qualidade dos serviços não pode ser realizada da mesma forma que a avaliação da qualidade dos bens, devido às suas características de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade (American Marketing Association, 2012).

A satisfação do consumidor relativamente a um serviço será então determinada sobretudo no momento da prestação do mesmo, pela comparação entre a qualidade percebida e a expectativa do serviço desejado (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005). Se o cliente fica satisfeito provoca em si uma intenção de comportamento positiva o que contribui, à partida, para a repetição da compra e dá origem a uma percepção da imagem da marca superior (Loureiro, 2006).

Refira-se igualmente que parece existir um consenso relativo à imagem que se torna num elemento fundamental na estratégia de marketing de qualquer organização, pois revela ter influência direta no comportamento e decisão de compra dos consumidores.

Nos últimos anos, em Portugal, assistiu-se a um enorme crescimento da oferta de grandes superfícies de lojas alimentares e a uma redução das lojas de comércio tradicional (Ferreira, Reis, & Santos, 2011). Devido a esta grande proliferação de supermercados, verifica-se uma situação crescente de competitividade entre eles e, por isso, os dirigentes têm reconhecido, cada vez mais, a importância de orientar esforços no

sentido de conhecer e atender melhor às necessidades dos consumidores. Este aspeto torna pertinente os estudos que procurem explicar o que leva os consumidores a ter uma perceção favorável da qualidade e da satisfação que conduza a intenções favoráveis de comportamento por parte do consumidor. Saliente-se que, por uma questão prática, vamos aplicar ao longo do estudo o termo geral supermercado por ser o mais comum para este tipo de cadeia de distribuição. Contudo, cada um tem a sua própria designação (lojas *discount*, super e hipermercados), dependendo das suas características.

Assim, com esta investigação pretende-se contribuir para perceber melhor a relação entre variáveis como: a orientação para o mercado, a qualidade percebida por gestores de loja dos supermercados e pelos clientes, a satisfação dos clientes, a imagem percebida da loja e a intenção de comportamento.

Deste modo, e para uma melhor compreensão destas relações, desenvolvemos este estudo que apresenta como objetivos:

- analisar o efeito da imagem percebida das lojas de supermercado, da satisfação do cliente e da qualidade percebida na intenção de comportamento do cliente;
- analisar o efeito da orientação para o mercado na qualidade percebida pelos gestores das lojas;
- investigar a existência ou não, da diferença entre a perceção média da qualidade percebida pelos gestores das lojas e a perceção média da qualidade percebida pelos clientes (gap 6).

Para levar a cabo esta intenção, realizou-se uma revisão da literatura sobre a temática em apreço e desenvolveram-se dois questionários com perguntas fechadas, avaliadas segundo uma escala *likert* de cinco pontos, os quais foram distribuídos tanto por gestores de loja (lado da oferta), como por clientes dos supermercados (lado da procura) do distrito de Aveiro.

Em termos estruturais, esta dissertação encontra-se assim dividida em sete capítulos, os primeiros cinco que incidem sobre os conceitos inerentes às variáveis em análise e fazem parte de toda a revisão literária e os dois restantes capítulos que correspondem ao desenvolvimento do estudo empírico (ver figura 1).

O primeiro capítulo introduz o conceito de orientação para o mercado analisando-o de acordo com duas visões, a comportamental e a cultural, e identifica também as suas dimensões e respetivos antecedentes e consequências.

O segundo capítulo começa por abordar de forma breve a evolução do conceito de qualidade, tendo em atenção a especificidade dos serviços, a perspetiva das duas correntes da qualidade nos serviços, a Escola Nórdica e a Escola Norte Americana, bem como os seus diferentes modelos de gestão da qualidade, destacando-se o modelo dos gap's que nos remete para as escalas SERVQUAL e SERVPERF. Ainda neste capítulo, tentamos clarificar a relação existente entre a qualidade e a satisfação dos consumidores, enunciando os antecedentes e consequentes desta última.

Seguidamente, o terceiro capítulo é dedicado à temática da imagem percebida, dando a conhecer as dimensões do conhecimento da marca.

O quarto capítulo centra-se no significado de intenção de comportamento do consumidor, ou seja, naquilo que esta congrega, e na caracterização de cada uma das fases do processo de formação da lealdade.

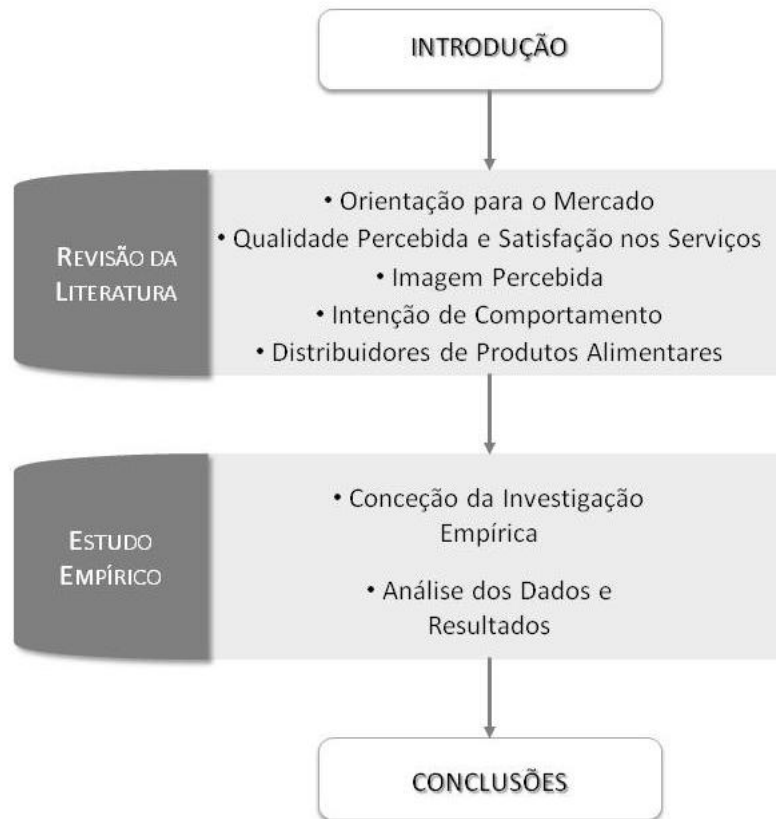
O quinto capítulo é destinado a uma pequena abordagem do setor de distribuição alimentar em Portugal e faz referência a alguns supermercados.

O sexto capítulo está reservado à conceção da investigação empírica, nomeadamente, o campo de investigação, os objetivos, o desenvolvimento do modelo e das hipóteses que suportam a investigação, a metodologia, a construção dos questionários, bem como o enquadramento das variáveis e a caracterização das duas amostras.

Finalmente, o sétimo capítulo é dedicado à análise dos dados e resultados decorrentes dos questionários aplicados, onde expomos as técnicas estatísticas utilizadas, seguidas da apresentação dos resultados da estatística descritiva, da análise fatorial, da regressão linear e dos testes t para a determinação do gap 6.

Por último, tecem-se as considerações finais e conclusivas.

Figura 1: Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaboração própria

1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado tem recebido especial atenção na literatura do marketing desde 1990, pois é um termo que se encontra intimamente ligado à implementação do conceito de marketing. Assim, uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com essa noção (Kohli & Jaworski, 1990).

A literatura revela várias definições do conceito de marketing que sugerem, numa perspectiva mais ampla, a necessidade de orientação para o cliente, a orientação para o lucro e o importante papel da comunicação das necessidades do mercado a todos dentro da organização.

E é neste sentido que Kohli e Jaworski (1990), apontam três pilares subjacentes ao conceito de orientação para o mercado: o foco no cliente, a coordenação do marketing e o lucro. O foco no cliente, que envolve a compreensão das necessidades e preferências, atuais e futuras, dos consumidores para posteriormente desenvolver ações capazes de satisfazê-las; a coordenação do marketing, em que se enfatiza a importância da ação coordenada dos vários departamentos de uma organização; e a rentabilidade, que se apresenta como uma consequência da orientação para o mercado em vez de ser parte integrante dela. Uma organização orientada para o mercado será então aquela em que estes três elementos sejam operacionalmente manifestados.

Assim sendo, e de acordo com estes autores, a orientação para o mercado é definida como “...*the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it*” (Kohli & Jaworski, 1990, p.6). Isto prende-se ao facto de toda a organização ter comportamentos capazes de criar inteligência de mercado e disseminá-la entre os vários departamentos, para uma posterior capacidade de resposta eficaz às necessidades atuais e futuras dos clientes.

Uma conceptualização diferente é nos oferecida por Narver e Slater (1990, 1994), onde verificamos que a orientação para o mercado integra três componentes comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional. A orientação para o cliente e para a concorrência, incluem todas as atividades envolvidas na pesquisa e obtenção de informações sobre os

compradores e concorrentes no mercado alvo e a sua disseminação por toda a organização; e a coordenação interfuncional baseia-se no cliente e nas informações da concorrência, envolvendo geralmente todos os departamentos na compreensão coordenada dos negócios, a fim de criar valor superior para os clientes.

Na visão destes autores, a orientação para o mercado é então “...*the organization culture...that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business*” (Narver & Slater, 1990, p.21). Ou seja, é uma cultura organizacional que se concentra nos seus esforços e cria mais eficazmente comportamentos necessários para gerar valor superior para os clientes e, conseqüentemente, um desempenho superior para o negócio.

Deste modo, verifica-se que as deduções sobre o conteúdo comportamental da orientação para o mercado são consistentes com as conclusões de Kohli e Jaworski (1990). Ambos sugerem que a organização deve ser capaz de antecipar as necessidades do mercado através da aquisição, compreensão e partilha de informação relevante, por forma a dar uma resposta competitiva.

Neste seguimento, e perante as múltiplas definições e abordagens que existem de orientação para o mercado, analisa-se o conceito de acordo com duas perspetivas: a comportamental e a cultural. A perspetiva comportamental, que se centra em comportamentos organizacionais ligados à criação, disseminação e implementação da inteligência de mercado e que tem por base a investigação de Kohli e Jaworski (1990). E a perspetiva cultural, influenciada pela pesquisa de Narver e Slater (1990), que assenta em normas e valores específicos da organização, que depois conduzem a comportamentos consistentes com a orientação para o mercado.

Slater e Narver (1995) vão ainda mais longe e sugerem que a orientação para o mercado apenas melhora o desempenho organizacional se for combinada com uma cultura empreendedora que promova a orientação para a aprendizagem e possibilite a inovação. As características de empreendedorismo, incluindo autonomia, proatividade e tomada de risco, estão fortemente relacionadas com a obtenção de conhecimento e com o desenvolvimento de novos comportamentos para incentivar a aprendizagem (Slater &

Narver, 1995). De facto o empreendedorismo mostra-se como um dos principais motores de inovação e, como seria de esperar, a orientação para o mercado está positivamente relacionada com a inovação e o valor para o cliente. Os benefícios do empreendedorismo são ainda maiores quando a orientação de mercado é elevada (Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011).

Vejamos de seguida, as dimensões da orientação para o mercado, assim como os seus antecedentes e respetivas consequências.

1.1. Dimensões da Orientação para o Mercado

Destaca-se neste ponto, as três dimensões da orientação para o mercado identificadas na perspetiva de Kohli e Jaworski (1990, 1993): a criação do conhecimento, a disseminação do conhecimento e a capacidade de resposta.

A **criação do conhecimento** é o ponto de partida da orientação para o mercado pois inclui uma análise profunda das necessidades e preferências dos clientes e dos fatores exógenos (regulamentação do governo, a tecnologia, os concorrentes, entre outros) que podem afetar a avaliação das mesmas. Mas esta análise para ser eficaz, deve ser feita procurando responder não apenas a necessidades atuais, mas antecipando também necessidades futuras através de medidas capazes de enfrentá-las. Importa ainda reter nesta fase, que o conhecimento deve ser gerado coletivamente pelos vários departamentos e indivíduos da organização, pois cada um será uma mais valia ao acrescentar a sua própria visão do mercado.

A **disseminação do conhecimento** torna-se clara após a recolha e validação da informação, exigindo assim a participação dos vários departamentos da organização. Este é o processo que diz respeito à troca de informação, ou seja, a organização esforça-se para internamente e de forma coordenada partilhar informação.

A **capacidade de resposta** é o conjunto de ações implementadas pela organização em resposta ao conhecimento que foi gerado e disseminado. Assume a forma de seleção dos mercados alvo, projeta e oferece produtos e serviços que atendam às necessidades atuais

e futuras, e produz e promove os produtos de forma a provocar no cliente uma resposta favorável.

1.2. Antecedentes da Orientação para o Mercado

Kohli e Jaworski (1990, 1993), analisaram um conjunto de fatores organizacionais que melhoram ou dificultam a implementação de uma filosofia de negócio mais orientada para o mercado. Estes fatores são designados globalmente como antecedentes da orientação para o mercado (figura 2) e encontram-se ordenados em três grandes categorias: fatores da gestão de topo, fatores interdepartamentais e sistemas organizacionais.

Figura 2: Antecedentes da Orientação para o Mercado



Fonte: Adaptado de Kohli & Jaworski (1990, 1993); Kirca, Jayachandran, & Bearden (2005)

1.2.1. Gestão de Topo

O primeiro conjunto de antecedentes pertence à gestão de topo de uma organização. Vários autores (Felton, Mason ou Webster) sugerem que os gestores de topo desempenham um papel importante na formação dos valores de uma organização e na

sua orientação. E é este reforço da gestão de topo que estimula os indivíduos a acompanharem todas as mudanças no mercado, a partilharem a inteligência de mercado na organização e a dar resposta às necessidades do mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

No entanto, a postura de risco dos gestores de topo também parece influenciar a capacidade de planeamento e implementação de respostas da organização. Para haver orientação para o mercado, atendendo à evolução das necessidades e expectativas dos clientes, é necessário uma postura inovadora com a introdução, muitas vezes, de novos produtos e serviços. E aqui está implícito aceitar riscos e eventuais falhas como sendo algo normal. Pois se, pelo contrário, a gestão de topo é avessa ao risco e intolerante com as falhas, os subordinados são menos propensos à criação e disseminação da inteligência de mercado e à resposta a mudanças nas necessidades dos clientes (Kohli & Jaworski, 1990).

1.2.2. Fatores Interdepartamentais

O segundo conjunto de fatores que pode ter efeito sobre a orientação de mercado diz respeito à dinâmica interdepartamental, ou seja, às interações formais e informais e às relações entre os vários departamentos de uma organização (Kohli & Jaworski, 1990). Aqui salientam-se duas dinâmicas interdepartamentais, o conflito entre departamentos e a conexão interdepartamental.

O conflito interdepartamental é um fator relevante e suscetível de afetar uma orientação para o mercado, pois refere-se à tensão, resultante de objetivos divergentes, que surge entre os vários departamentos. De facto, esta tensão inibe a comunicação entre os departamentos e a disseminação da inteligência, afetando assim, negativamente, a capacidade de implementação de uma resposta equilibrada por parte dos departamentos às necessidades do mercado, o que dificulta a orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

A outra dinâmica é a conexão interdepartamental que se refere ao grau de contacto direto, formal ou informal, entre os colaboradores de diferentes departamentos. A importância desta conexão é ajudar na interação e troca de informações, ou seja, facilitar a disseminação da inteligência de mercado e a sua capacidade de resposta, conduzindo

assim a uma melhor orientação para o mercado. Torna-se útil por isso que os indivíduos dos vários departamentos estejam diretamente ligados, em contacto permanente, como por exemplo em rede (Jaworski & Kohli, 1993).

1.2.3. Sistemas Organizacionais

O terceiro conjunto de antecedentes que se propõe a afetar a orientação de mercado tem a ver com as características de toda a organização e são designados de sistemas organizacionais. Estes, segundo Kirca et al. (2005), consistem em duas variáveis estruturais – a formalização e centralização – e em dois sistemas direccionados aos colaboradores – os sistemas de recompensa e formação.

Segundo Jaworski e Kohli, citados em Kirca et al. (2005), a formalização representa o grau em que as regras definem os papéis, as relações de autoridade, as normas e os procedimentos, e está inversamente relacionada com a orientação para o mercado porque inibe a utilização da informação das empresas e consequentemente, o desenvolvimento de respostas eficazes às mudanças no mercado.

A centralização é definida como uma delegação limitada de autoridade da tomada de decisão numa organização, ou seja, é o inverso da participação de membros organizacionais no processo de decisão. Neste sentido, a centralização pode levar à criação de barreiras para a orientação de mercado pois inibe a divulgação e utilização da informação (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

Jaworski e Kohli (1993) acrescentam ainda a departamentalização como sendo o número de departamentos em que as atividades são segregadas e compartimentadas e como tendo uma conexão positiva na implementação de resposta de uma organização.

Dentro de uma organização vigora também um sistema fundamental para a formação dos comportamentos dos colaboradores, os sistemas de recompensa. Esta é a chave para melhorar a orientação de uma organização para o mercado, pois as métricas que são construídas para avaliar e recompensar os colaboradores, acabam por motivar as suas ações no sentido de responderem mais eficazmente às necessidades do cliente (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). É então expectável que os colaboradores das organizações que enfatizam comportamentos de orientação para o mercado e de

satisfação do cliente, como bases para o sistema de recompensas, mais facilmente estarão aptos a gerar inteligência de mercado, disseminá-la internamente e a responder às necessidades de mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

Finalmente em Kirca et al. (2005), Ruekert considera que a formação orientada para o mercado aumenta a sensibilidade dos funcionários às necessidades dos clientes, estimulando assim ações que são consistentes com os requisitos de uma orientação para o mercado.

1.3. Consequências da Orientação para o Mercado

Uma orientação para o mercado é, essencialmente, um meio para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, isto porque permite a uma organização entender as necessidades dos clientes de forma a poder oferecer produtos e serviços que satisfaçam, e até mesmo superem, essas necessidades.

Com base na investigação de Jaworski e Kohli (1990, 1993, 1996), parecem haver várias classes de benefícios de orientação para o mercado e que estão agrupadas em quatro grandes categorias (figura 3): o desempenho organizacional, as consequências nos clientes, as consequências nos colaboradores e as consequências na inovação.

Figura 3: Consequências da Orientação para o Mercado



Fonte: Adaptado de Kirca, Jayachandran, & Bearden (2005)

1.3.1. Desempenho Organizacional

A literatura refere que uma orientação para o mercado oferece a uma empresa, com detecção de mercado e vinculação de clientes, capacidades que levam a um desempenho organizacional superior (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). A realidade é que as organizações que seguem e respondem atentamente às necessidades e preferências dos clientes, podem melhor satisfazê-los e com isso atingir níveis de desempenho mais elevados.

O desempenho organizacional é medido com base em custos que refletem o desempenho, após a contabilização dos custos de implementação de uma estratégia, e com base nas receitas, as quais não são contabilizadas para o custo de implementação de uma estratégia (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). Adicionalmente, Jaworski e Kohli (1993) utilizaram medidas globais para avaliar a percepção dos gestores acerca do desempenho geral da empresa, através de comparações de desempenho organizacional com os objetivos da empresa e com o desempenho dos concorrentes.

Na essência, Kohli e Jaworski (1990) referem que uma orientação para o mercado pode transmitir um foco unificador para os esforços e projetos dos indivíduos dentro da organização, levando assim a um desempenho superior.

1.3.2. Consequências nos clientes

Um segundo conjunto de consequências envolve atitudes e comportamentos dos clientes, ou seja, inclui a percepção da qualidade de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, a lealdade do cliente e a sua satisfação (Jaworski & Kohli, 1993). A orientação para o mercado ajuda assim a criar e manter valor superior para o cliente, na medida em que se propõe a melhorar a sua qualidade percebida. Slater e Narver (1994) referem que a orientação para o mercado aumenta a satisfação e lealdade do cliente, isto porque as empresas orientadas para o mercado estão bem posicionadas para antecipar as necessidades dos clientes e para oferecer produtos e serviços que as satisfaçam. Clientes satisfeitos tornam-se fiéis e espalham para outros potenciais clientes a palavra (positiva),

o que se torna menos dispendioso para a organização pois é gerada uma repetição por parte dos clientes em voltar a frequentar a organização (Kohli & Jaworski, 1990).

1.3.3. Consequências nos colaboradores

O seguinte conjunto de consequências diz respeito aos efeitos que uma orientação para o mercado tem sobre os trabalhadores, isto é, os de incutir nos mesmos o espírito de camaradagem e o orgulho em pertencer a uma organização em que todos trabalham direcionados a um mesmo objetivo, o da satisfação dos clientes. E por isso, Kohli e Jaworski, citados em Kirca et al. (2005), argumentam que a orientação para o mercado aumenta o compromisso com a organização, ou seja, a vontade de se empenharem e sacrificarem em prol da mesma, a motivação para todos em equipa corresponderem às necessidades dos clientes e a satisfação no trabalho.

Mas a orientação para o mercado pode também reduzir o conflito de papéis na medida em que gera a necessidade de interação e partilha de conhecimento entre todos na organização. Como definem Siguaw, Brown e Widing, em Kirca et al. (2005), o conflito de papéis é uma incompatibilidade de expectativas comunicadas que prejudica ou dificulta o desempenho dos colaboradores.

1.3.4. Consequências na inovação

Esta última consequência está relacionada com a inovação das empresas, com a capacidade que estas têm para criar e implementar novas ideias, produtos e processos (Hult & Ketchen, 2001).

Im e Workman, citados em Kirca et al. (2005), sugerem que se relaciona com o desempenho de um novo produto, isto é, o seu sucesso em termos de quota de mercado, de vendas, de retorno sobre o investimento e de rentabilidade. A orientação para o mercado deveria melhorar a capacidade de inovação e o desempenho de um novo produto na organização, pois estimula uma contínua e pró-ativa disposição para atender às necessidades dos clientes, como Atuahene-Gima, Han, Kim e Srivastava indicam em Kirca et al. (2005).

2. QUALIDADE PERCEBIDA E SATISFAÇÃO NOS SERVIÇOS

As preocupações com a qualidade existem desde tempos ancestrais por meio de artesãos que executavam todas as atividades, desde a concepção do produto até à sua venda, incluindo todas as atividades de controlo da qualidade (Juran & Gryna, 1980). Posteriormente, com a Revolução Industrial assistiu-se ao fenómeno da produção em massa e surge a primeira e significativa atividade da função da qualidade, a inspeção. O desenvolvimento mais marcante no que respeita à gestão pela qualidade assiste-se no século XX, pelos EUA, Japão e Europa, em especial depois da 2ª Guerra Mundial com o desenvolvimento associado à indústria automóvel japonesa. Alguns mestres importantes da gestão da qualidade, neste período, foram Walter E. Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa e Feigenbaum, os quais muito contribuíram, com as suas conferências e seminários, para o auge da qualidade no Japão (ex., Feigenbaum, 1983; Ishikawa, 1985; Pires, 2000; Yong & Wilkinson, 2002; Fisher & Nair, 2009).

Durante este período, verificou-se então uma evolução do conceito de qualidade e de forma sequencial, começando numa atividade de Inspeção, prosseguindo com o conceito de Qualidade Total, passando pela fase de Controlo da Qualidade, seguido da Garantia da Qualidade até ao conceito final de Qualidade Total visto como parte integrante da cultura da empresa que assegura a total satisfação dos clientes (Pires, 2000).

Desde os finais do século XX, à medida que os serviços ganham relevo, a qualidade assume-se cada vez mais presente nos mesmos. Nesta abordagem, duas escolas se destacam como pioneiras com os seus estudos de gestão da qualidade, as quais serão expostas no próximo sub-capítulo.

Os serviços apresentam especificidades próprias face aos bens devido às suas características de intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade entre a produção e o consumo, perecibilidade, entre outras (American Marketing Association, 2012). Por isso, a avaliação da qualidade dos serviços não pode ser realizada da mesma forma que a avaliação da qualidade dos bens. A avaliação da qualidade dos serviços apenas se realiza durante o processo de entrega dos mesmos (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005), pois a sua produção é inseparável da entrega. Para além disso, o seu desempenho varia frequentemente de produtor para produtor, consumidor para consumidor e de dia para

dia (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), sendo difícil prestar o serviço com a mesma qualidade a todos os consumidores.

Atualmente, no mundo fortemente competitivo em que vivemos e com um grau de exigência dos clientes cada vez maior, as empresas são obrigadas a atribuir um lugar de destaque à qualidade e à satisfação máxima das necessidades dos seus clientes. Como tal, é por vezes comum confundir-se qualidade com satisfação e principalmente quando se descreve a qualidade de um serviço aliada à satisfação dos clientes.

Assim sendo, neste capítulo, vamos abordar as perspetivas das duas correntes da qualidade nos serviços, a Escola Nórdica e a Escola Norte Americana, com apresentação dos seus modelos de gestão da qualidade, bem como tentar clarificar a relação existente entre a satisfação e a qualidade.

2.1. Qualidade nos serviços: Escola Nórdica e Escola Norte Americana

Importantes contributos para o desenvolvimento da abordagem da qualidade nos serviços foram encontrados nas últimas décadas do século XX, em autores como Grönroos, Gummesson e Lehtinen, aos quais ficou associada a Escola Nórdica, e em investigadores como Parasuraman, Zeithaml e Berry, aos quais se associa a Escola Norte Americana.

Na Escola Nórdica, o estudo da qualidade do serviço é considerado como um bem físico e entendido como o resultado da perceção por parte do cliente. Já a Escola Norte Americana focaliza o seu estudo na perceção, por parte do cliente, da prestação do serviço ou da entrega do produto, ou seja, associa a qualidade aos conceitos de perceção e de expectativa (Loureiro, 2006).

Ambas as escolas se destacam com os seus estudos de modelos de gestão da qualidade, os quais são evidenciados de seguida.

2.1.1. Modelo da Qualidade Total Percecionada

Christian Grönroos (1984), um dos grandes investigadores da Escola Nórdica, defende o modelo da qualidade total percecionada (figura 4), que está dependente de duas variáveis: o serviço esperado e o serviço experimentado. Para o autor, a experiência que o consumidor tem de um serviço pode ser esperada para influenciar a avaliação da qualidade do serviço que ele tem experimentado. O serviço esperado que é muitas vezes influenciado por ações de marketing, pelas necessidades e valores dos clientes, pelas tradições e ideologias, pela comunicação “passa-palavra” e por experiências anteriores com o serviço. O serviço experimentado baseia-se apenas na experiência que o consumidor tem do serviço.

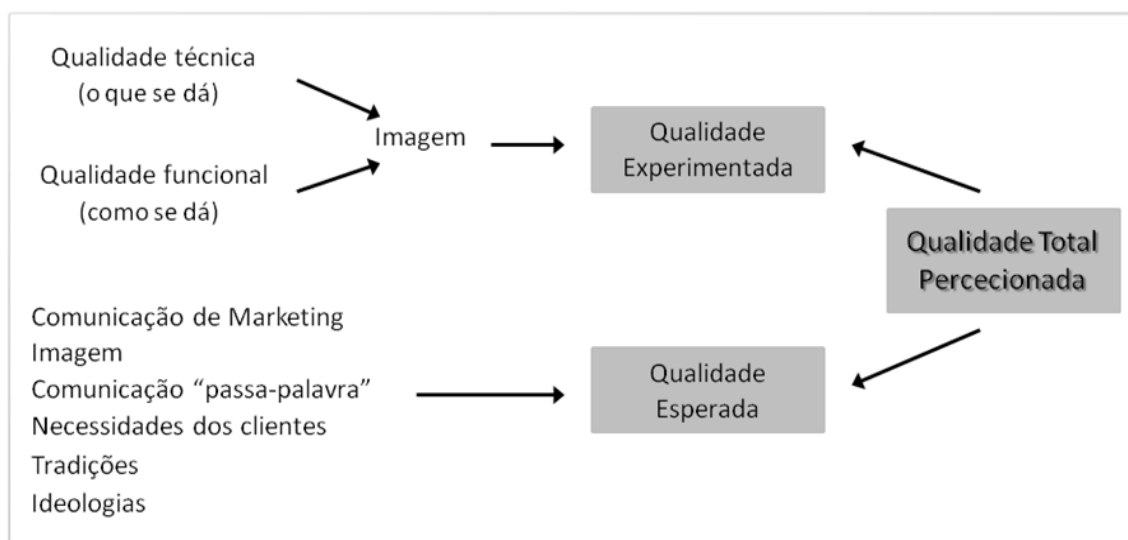
Na definição de qualidade experimentada, Grönroos (1982, 1984) incorpora duas importantes dimensões da qualidade que estão inter-relacionadas mas são de naturezas completamente diferentes. Assim temos, a qualidade técnica que responde à questão “o quê?”, aquilo que o cliente recebe como resultado da interação com a empresa prestadora do serviço, e por outro lado, a qualidade funcional que responde à pergunta “como?”, ou seja, a forma como o serviço é prestado, avaliado pelo cliente por exemplo com base em características de acessibilidade, comportamento ou aparência.

A dimensão da qualidade técnica é assim um resultado do *know-how* da empresa, o que significa que compreende questões como soluções técnicas, máquinas adequadas, sistemas informatizados e habilidades técnicas dos funcionários. Contudo, não é suficiente para garantir a satisfação dos consumidores. Uma qualidade funcional aceitável é também exigida. Esta é já uma avaliação que compreende as atitudes, as relações internas, os comportamentos, os contactos com os clientes, entre outros. Obviamente que a dimensão funcional não poderá ser avaliada tão objetivamente como a dimensão técnica, uma vez que é percecionada através de valores subjetivos (Grönroos, 1984; Palaima & Banytè, 2006).

O autor acrescenta no entanto, uma outra dimensão, não menos importante, que é construída e desenvolvida mediante a consolidação das duas dimensões acima descritas – a imagem corporativa. Uma boa imagem é um ativo relevante pois cria expectativas positivas nos consumidores (Grönroos, 1984).

Deste modo, a qualidade total percecionada vai resultar da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente na utilização do serviço, sendo que para atingir a satisfação do consumidor, a empresa terá que gerir esforços no sentido de fazer coincidir o serviço esperado com o serviço percecionado. Uma boa qualidade percecionada só existirá quando a qualidade experimentada atender às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada.

Figura 4: Modelo da Qualidade Total Percecionada

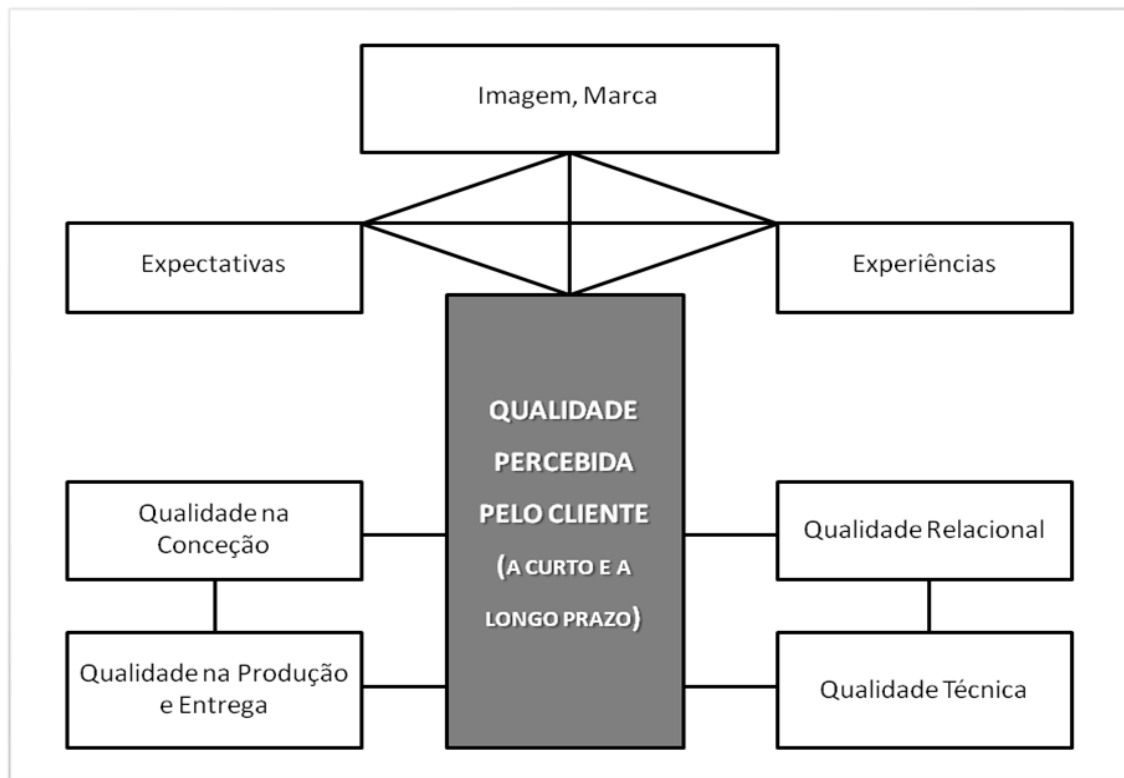


Fonte: Adaptado de Grönroos (1984)

2.1.2. Modelo 4Q de Gummesson

O modelo das 4Q foi apresentado por Gummesson, outro pesquisador da Escola Nórdica, que na sua abordagem identificou quatro fatores chave da organização (fontes da qualidade), capazes de fornecer uma perceção mais ajustada da qualidade percebida e da satisfação dos consumidores (Gummesson, 1987). São eles: a qualidade na conceção, a qualidade na produção, a qualidade na entrega e a qualidade relacional. Isto com a intenção de ajudar os fabricantes e as empresas de serviços a gerir a qualidade, pois todos os colaboradores, em maior ou menor grau, contribuem para a qualidade (Loureiro, 2006).

Figura 5: Modelo das 4Q de Gummesson



Fonte: Adaptado de Palaima & Banitè (2006)

Este modelo, como podemos verificar pela figura 5, integra ainda variáveis que influenciam a avaliação do consumidor, e que são as expectativas, as experiências, a imagem e as variáveis da marca (Grönroos, 2007).

Tal como Grönroos, também este autor determina a imagem como papel preponderante na avaliação do cliente. Se a imagem for positiva, as falhas num serviço podem ser minimizadas pelo consumidor, mas se pelo contrário, a imagem for negativa, o efeito de uma pequena falha pode ser bastante ampliada na avaliação do consumidor, afetando as suas expectativas e causando insatisfação.

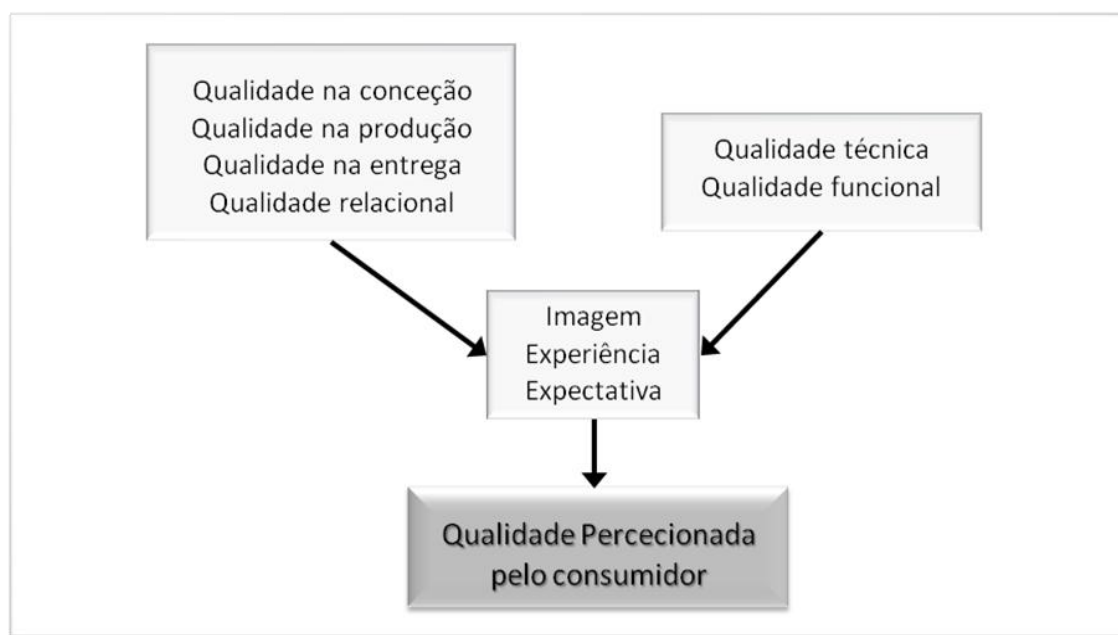
Gummesson introduz apenas o conceito de qualidade relacional, que se refere à forma como o cliente percebe a qualidade durante todo o processo do serviço e que depende diretamente da qualidade na produção e na entrega. A qualidade na conceção refere-se à forma como todo o serviço é desenvolvido e projetado. Erros nesta fase podem resultar num fraco desempenho e em experiências negativas. A qualidade na produção e entrega refere-se a quão bem todo o serviço e os seus elementos são produzidos e distribuídos, se houver um problema na produção ou se a entrega do produto ou serviço não atende às

expectativas, ocorre um problema de qualidade. Os dois outros conceitos de qualidade formam o resultado da produção e entrega dos bens e do processo de serviço (Palaima & Banytè, 2006; Grönroos, 2007)

2.1.3. Modelo de Grönroos-Gummesson

O modelo da qualidade de Grönroos-Gummesson (figura 6) foi criado a partir da junção dos dois modelos anteriormente analisados, o modelo da qualidade total percebida e o modelo das 4Q, e destina-se a ser aplicado na gestão da qualidade de empresas de serviços e industriais (Loureiro, 2006). Como tal, por um lado contorna a problemática das dimensões técnica e funcional da qualidade percebida e por outro, baseia-se na noção da existência de diferentes fontes que contribuem para a qualidade de uma organização (Gummesson, 1987; Grönroos, 1990).

Figura 6: Modelo Grönroos-Gummesson da Qualidade



Fonte: Adaptado de Grönroos (1990)

O modelo apresenta as quatro fontes da qualidade desenvolvidas no modelo das 4Q: a conceção, que influencia a qualidade técnica mas também deve ser uma fonte da qualidade funcional, visto que os consumidores devem estar envolvidos no processo de conceção do produto; a produção, que influencia a qualidade funcional e determina a

qualidade técnica; a entrega, difícil de distinguir do próprio processo de produção; e a relacional, que contempla as relações entre os funcionários da organização e os consumidores (Grönroos, 1990).

Este modelo aponta, claramente, importantes dimensões da qualidade, levando em conta o facto de que a boa qualidade, ou os problemas da mesma, muitas vezes podem ser rastreados até ao escritório da fábrica (qualidade da produção), ou até mesmo na fase do projeto, da função conceção (Grönroos, 2007). Os gestores devem observar e compreender o impacto na qualidade, das diversas áreas funcionais da organização e não apenas da função produção. As questões técnicas e funcionais devem ser reconhecidas aquando do desenvolvimento e implementação dos processos de conceção, produção e entrega, bem como durante a planificação e gestão das relações entre empregados e consumidores (Loureiro, 2006).

2.1.4. Modelo dos Gap's da Qualidade

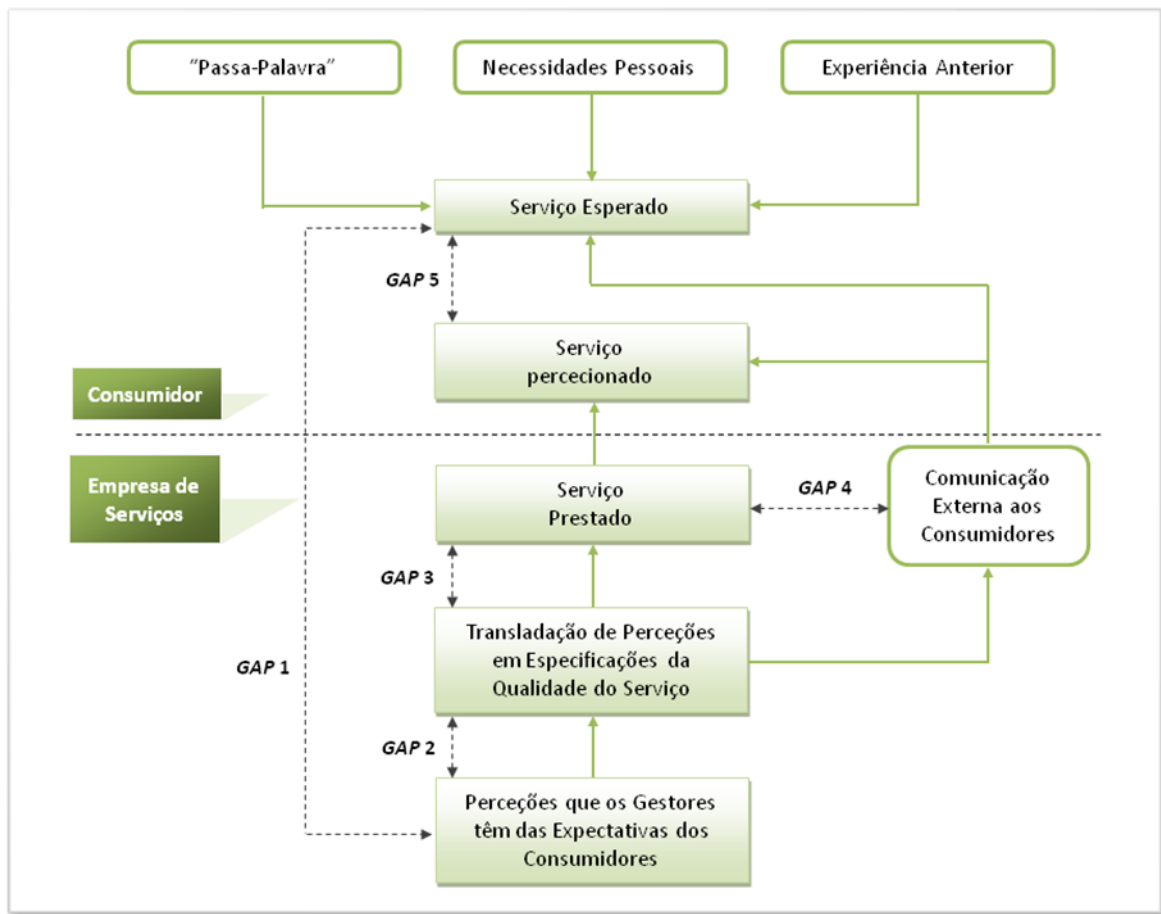
O modelo de análise dos gap's da qualidade surgiu de um estudo de investigação da Escola Norte Americana conduzido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, e que tinha como objetivo aprofundar melhor e clarificar o conceito de qualidade nos serviços e as suas características (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, 1988, 1991).

Estes investigadores pretendiam medir a qualidade dos serviços com base no paradigma da desconfirmação proposto por Oliver (1980), e que consistia na explicação da satisfação dos consumidores em função das expectativas e da desconfirmação de expectativas. A experiência vivida devia conduzir a grande satisfação, ou seja, as expectativas tinham de ser superadas perante o serviço prestado (Oliver, 1980).

O estudo de Parasuraman et al. (1985, 1991) veio confirmar que a qualidade do serviço envolve a comparação das expectativas com o desempenho. Através do mesmo, os autores identificaram um conjunto de falhas que são por vezes responsáveis pela má prestação do serviço e que foram agrupadas em cinco lacunas – os gap's da qualidade.

A figura 7 representa assim, de uma forma resumida, o modelo dos gap's da qualidade ou também habitualmente designado de modelo dos desvios.

Figura 7: Modelo dos desvios



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985)

De acordo com este modelo, a avaliação que o consumidor faz da qualidade global de um serviço provém das discrepâncias entre as expectativas e as percepções do desempenho real da entidade prestadora do serviço. Esses desvios são agora descritos (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985):

- Gap 1 – resulta do desconhecimento das expectativas e necessidades dos consumidores por parte dos gestores da organização, o que remete para a necessidade que a organização tem de entender corretamente aquilo que o cliente deseja e espera do serviço.
- Gap 2 – diz respeito à dificuldade que a organização tem de transformar as percepções identificadas pelas expectativas dos consumidores em especificações da qualidade do serviço.

- Gap 3 – traduz-se na não concordância do serviço prestado com as especificações da qualidade do serviço, ou seja, é a incapacidade para entregar o serviço de acordo com os padrões estabelecidos para o mesmo.
- Gap 4 – reflete a divergência entre o serviço prestado e a comunicação de marketing, já que muitas vezes a comunicação é feita de uma forma exagerada, sobrevalorizando o serviço que se oferece, criando assim falsas expectativas no cliente.
- Gap 5 – que é o balanço de todos os anteriores, aquele que traduz a proposta inicial de Oliver (1980) e que nos conduz para uma avaliação depreciativa da qualidade do serviço, fomentada pela diferença entre as percepções do serviço que o cliente recebe e as suas expectativas.

Neste sentido, resta mencionar que vários fatores podem influenciar as expectativas dos consumidores, entre eles, as necessidades pessoais, as experiências anteriores com o serviço, a comunicação através do “passa-palavra” e até mesmo a comunicação externa onde podemos incluir as ações de marketing e publicidade (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Tendo como base estes desvios, diversos autores realizaram propostas de alteração ao modelo, ampliando estes cinco gap's com base, fundamentalmente, nas possibilidades informativas oferecidas pela escala SERVQUAL, como é o caso de Lewis (1987) que identificou três novos gap's:

- Gap 6 – diferença entre as percepções da empresa sobre o serviço oferecido e as percepções dos clientes sobre o serviço recebido;
- Gap 7 – diferença entre as percepções da empresa sobre o serviço oferecido e as expectativas dos clientes;
- Gap 8 – diferença entre as percepções da empresa sobre as expectativas dos clientes e o serviço realmente oferecido.

Ainda como resultado desta pesquisa exploratória, Parasuraman et al. (1985) revelaram que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizam alguns critérios para avaliar a sua qualidade, estando estes agrupados em dez determinantes, ou dimensões, que permitem uma melhor compreensão das expectativas e percepções dos

consumidores acerca da prestação do serviço (quadro 1). Mais tarde, em 1988, Parasuraman et al. reduziram para cinco estas dimensões ou determinantes, como enunciaremos já no ponto seguinte.

Quadro 1: Determinantes da Qualidade do Serviço

DIMENSÃO	
Fiabilidade	Capacidade para realizar o serviço prometido bem e à primeira.
Capacidade de resposta	Disponibilidade para ajudar o consumidor e executar os serviços prontamente e depressa.
Competência	Capacidades e conhecimentos técnicos para prestar o serviço.
Acessibilidade	Aproximação ao serviço, profissional disponível sempre que o cliente dele necessite.
Cortesia	Delicadeza, respeito, consideração e simpatia para com o consumidor.
Comunicação	Capacidade de ouvir, compreender e transmitir informação ao consumidor.
Credibilidade	Honestidade e capacidade de transmitir confiança ao consumidor.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou incerteza.
Conhecimento das necessidades do consumidor	Esforço de compreender as necessidades, os gostos e interesses do consumidor.
Tangibilidade	Evidências físicas do serviço (instalações, equipamento).

Fonte: Elaboração própria segundo Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985)

2.1.4.1. Escala SERVQUAL

Face ao exposto anteriormente, tornou-se necessário encontrar uma forma de controlar os desvios e desenvolveu-se uma escala que permitiu uma avaliação específica da qualidade dos serviços, baseada nas perceções e expectativas dos clientes – o SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Construído inicialmente com base nas dez dimensões referidas anteriormente, este instrumento de diagnóstico foi posteriormente remodelado e reduzido, recorrendo à análise fatorial, para cinco dimensões da qualidade (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, 1991; Yoon & Suh, 2004): tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia (a qual consolidou os atributos: competência, credibilidade, cortesia e

segurança) e empatia (a qual consolidou os atributos: acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor).

Mediante a análise empírica de dados recolhidos, os autores conseguiram reduzir as dimensões e apresentar a escala SERVQUAL constituída por duas partes distintas com vinte e dois itens cada. Na primeira parte é avaliada a expectativa dos consumidores relativamente a um serviço e na segunda, a percepção dos consumidores relativamente a esse mesmo serviço, estando cada questão ligada a uma das cinco dimensões (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Aos inquiridos é pedido para avaliarem cada um dos vinte e dois itens de acordo com uma escala *likert* com sete pontos, os quais variam desde um total acordo (sete pontos) até um forte desacordo (um ponto). Em consequência, este modelo constitui uma ferramenta para medir a diferença entre o serviço esperado e o serviço percecionado (corresponde ao gap 5 do modelo dos gap's).

Importa salientar, que embora o SERVQUAL tenha sido reconhecido como um instrumento válido para medir a qualidade nos serviços, também lhe são apontadas inúmeras críticas (e.x., Carman, 1990; Babakus & Boller, 1992; Cronin & Taylor, 1992, 1994; Brown, Churchill, & Peter, 1993; Teas, 1994). Para estes autores não é adequado medir a qualidade em função das expectativas dos clientes, é considerado suficiente medir as percepções dos clientes em relação a um serviço, dado que o SERVQUAL falha por não permitir captar a dinâmica das mudanças das expectativas dos consumidores ao longo do tempo (Loureiro & González, 2007). Daí que tenham surgido novas propostas para avaliar a qualidade nos serviços e adaptações constantes ao modelo consoante a especificidade do serviço em causa. O SERVPERF é um dos exemplos que surge neste seguimento e que resulta de uma adequação do SERVQUAL, tendo como principal permissão medir a qualidade do serviço (composto pelos 22 itens) após a experiência do mesmo, ou seja, mede o desempenho do serviço (Cronin & Taylor, 1992, 1994). Estes autores concluem que a qualidade do serviço deve ser medida como uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade e não com base no paradigma da desconfirmação de Oliver (1980), ou seja, não deve ser medida através da diferença entre as expectativas e o desempenho, mas sim como uma percepção do desempenho.

No seu estudo empírico, Cronin e Taylor (1992) sugerem ainda que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do consumidor, e que esta, por sua vez, exerce uma influência mais acentuada nas intenções de compra do que a qualidade do serviço.

Nos últimos anos, apesar de todas as críticas, o SERVQUAL já foi aplicado e adaptado em diversas áreas, tendo sido mesmo criadas novas versões da escala para setores específicos dos serviços, tais como, serviços de alojamento (HOTELQUAL) (Falces, Sierra, Becerra, & Briñol, 1999), turismo rural (RURALQUAL) (Loureiro & Miranda G., 2009), hotelaria (LOGQUAL) (Getty & Thompson, 1994), casas históricas (HISTOQUAL) (Frochot & Hughes, 2000), ensino superior (DUAQUAL) (Loureiro & Miranda G., 2012), serviços hospitalares, seguros, serviços públicos, lojas de retalho, portos marítimos e transportes marítimos (Sibley, 2007).

2.2. Relação entre a Qualidade e a Satisfação

A satisfação do consumidor e a sua relação com a qualidade do serviço, tem sido uma área de investigação merecedora de especial atenção, desde meados dos anos sessenta do século XX. E este interesse foi crescendo à medida que a competitividade dos mercados e as expectativas dos consumidores aumentavam.

É importante perceber a relação causal existente entre os dois conceitos para uma melhor compreensão do processo de avaliação do consumidor, mas também porque os prestadores de serviço têm necessidade de definir o seu objetivo: ter consumidores satisfeitos com a prestação do serviço ou prestar o máximo de qualidade de serviço (Cronin & Taylor, 1992).

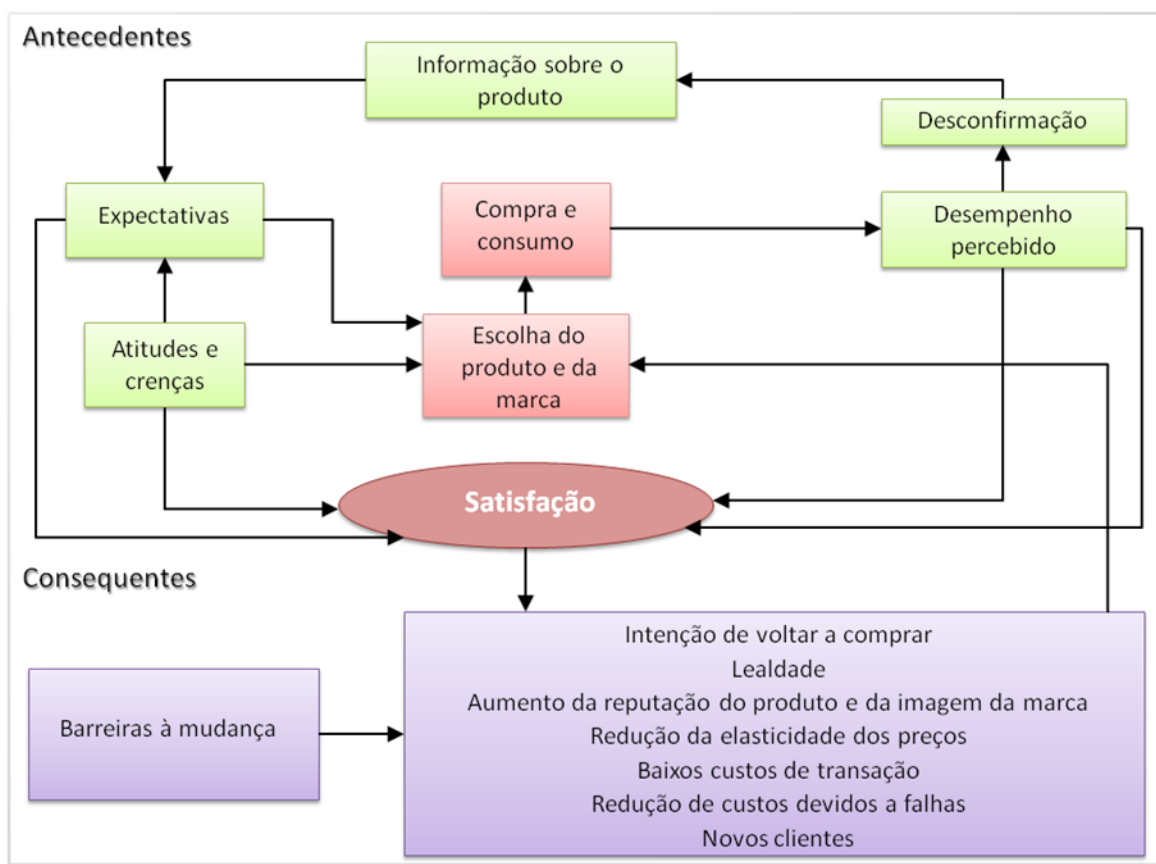
Em 1980, Oliver menciona que a relação existente entre a qualidade e a satisfação advém do Paradigma da Desconfirmação (Oliver, 1980). Esta teoria, por si proposta, foi extremamente relevante no âmbito da satisfação das necessidades dos consumidores, defendendo que as expectativas são um antecedente da satisfação do consumidor e que esta resulta da avaliação positiva da experiência. Estabelece-se que a satisfação ou insatisfação do indivíduo, em relação ao produto, resulta da comparação entre as expectativas criadas e a experiência vivida. Isto é, quando o desempenho do produto é o

esperado, as expectativas individuais são confirmadas; quando o desempenho do produto é inferior ao esperado, as expectativas não são confirmadas, negativamente (desconfirmação negativa); e as expectativas não são confirmadas, positivamente (ou desconfirmação positiva), se o produto tem um desempenho superior ao esperado (Loureiro, 2006). Desta forma, existem três construções que constituem o Paradigma da Desconfirmação: expectativas, desempenho e desconfirmação (ou não confirmação).

Esta desconfirmação ou pós-avaliação da experiência que, ora confirma, ora desconfirma as expectativas, estrutura e conjuga os conceitos de satisfação e qualidade de serviço (Oliver, 1993).

Mas para compreendermos melhor o processo de formação da satisfação, e de acordo com o estudo de revisão literária realizado por Loureiro (2006), apresentamos de seguida um esquema que procura analisar quais os antecedentes e consequentes da satisfação.

Figura 8: Antecedentes e Consequentes da Satisfação



Fonte: Adaptado de Loureiro (2006)

Verificamos através da observação da figura 8, que a satisfação é fortemente influenciada pelas atitudes, crenças e expectativas dos consumidores, bem como pela informação de marketing acerca do produto, o desempenho percebido e a desconfirmação. Tais antecedentes vão influenciar positiva ou negativamente a satisfação. Se o cliente se sentir satisfeito, à partida vai repetir a compra tornando-se assim, num cliente leal ao produto e dando origem a um aumento da reputação do mesmo e da imagem da marca. Por sua vez, irá também contribuir para uma redução da elasticidade dos preços e para uma baixa dos preços de transação, bem como dos custos devido a falhas. Posto isto, será expectável a atração de novos clientes. No entanto, não convém esquecermos que, também as barreiras à mudança, isto é, os custos para o cliente, de procura de outros produtos ou marcas e, sobretudo, a inércia à mudança de hábitos, costumes e crenças, ajudam na decisão de continuar a adquirir o mesmo produto, a mesma marca (Loureiro, 2006).

3. IMAGEM PERCEBIDA

Num ambiente macro-económico em que o desenvolvimento é uma constante, é fundamental que as empresas tenham capacidade de oferecer uma resposta distintiva, inovadora e por vezes transversal, na tentativa de ganharem posicionamento. Hoje em dia, a marca é um fator crítico de sucesso da maioria das empresas pois é uma ferramenta de diferenciação comercial que permite às organizações evoluir, obter valor acrescentado (Chernatony & Riley, 1998) e atuar nos mercados de forma sustentável. Mas a construção da reputação da marca exige cada vez mais que as empresas encontrem mecanismos para entender o que pensam os *stakeholders*. Apesar do consumidor ser ainda o elemento central da estratégia, é crescente a importância de todos os públicos, entre fornecedores, colaboradores, acionistas. O valor da marca é criado através da ligação entre a marca e os vários *stakeholders* nas suas relações individuais (Jones, 2005).

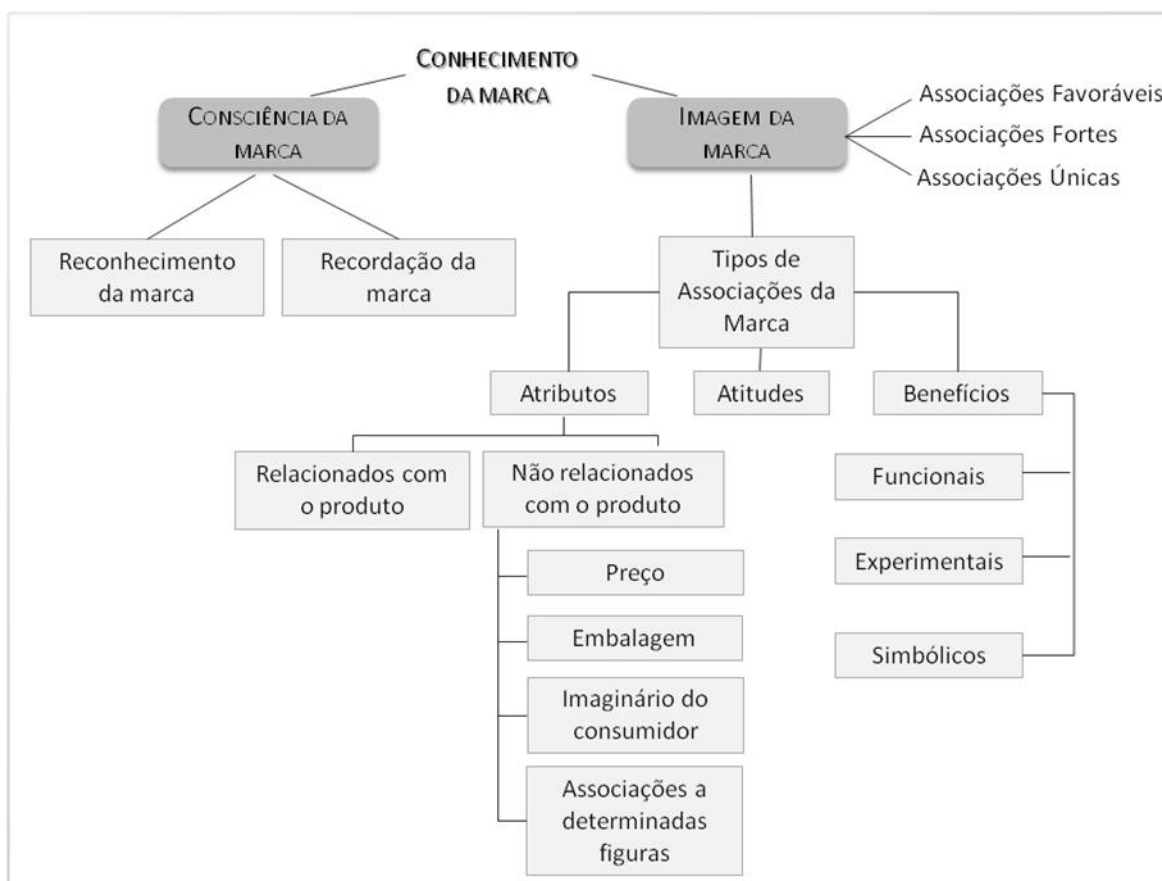
A imagem da marca é um conceito do recetor, ou seja, é o consumidor que através dos sinais enviados pela marca constrói, conceptualiza, cria a imagem – imagem percebida (Ruão & Farhangmer, 2000). O conceito está relacionado com as noções de familiaridade, personalidade e atributos da marca e até com as próprias representações visuais que esta possui. Todos esses fatores criam uma determinada imagem na mente dos consumidores e, desta forma, ajudam a estes se identificarem com a mesma ou não (Keller, 1993).

A imagem de uma marca influencia todo o seu percurso, desde a sua criação até ao seu reconhecimento por parte dos consumidores. Segundo Kevin Keller (1993), representa toda e qualquer associação, pelos consumidores, de uma determinada marca ou produto. Quanto maior e melhor for a associação da mesma, maior são as probabilidades da empresa conseguir vender o seu produto. O principal objetivo da imagem de uma determinada marca é de aumentar o chamado *brand equity* ou valor da marca.

Keller (1993), que muito contribuiu para o entendimento de assuntos relacionados com o valor associado à marca, aborda os aspetos estratégicos de *brand equity* para a empresa sob a perspetiva do consumidor, introduzindo o conceito de “*customer-based brand equity*” que é o efeito diferencial que o conhecimento da marca produz na resposta do consumidor face às ações de marketing dessa marca.

E o valor da marca, segundo Keller (1993; 1998), está dependente de dois fatores: a consciência da marca e a imagem da mesma (figura 9). Estes dois elementos são sempre examinados do ponto de vista dos consumidores já que é através dos mesmos que se pode reconhecer e medir o valor de uma marca no mercado.

Figura 9: Dimensões do Conhecimento da Marca



Fonte: Adaptado de Keller (1993)

A primeira dimensão distinguida no Conhecimento da Marca é a consciência da marca (*brand awareness*) e refere-se ao reconhecimento da mesma, por parte dos consumidores, reagindo a estímulos diferentes. Quando se fala em consciência da marca analisa-se o facto de uma marca ser reconhecida na mente dos consumidores e o grau de facilidade e frequência com que este fenómeno acontece.

O reconhecimento da marca (*brand recognition*) diz respeito à capacidade que o consumidor tem de identificar uma marca de entre um conjunto de outras marcas apresentadas, que já viu ou de que já ouviu falar anteriormente (Keller, 1993). A

recordação da marca (*brand recall*) verifica-se quando o consumidor tem a capacidade de citar, a partir da memória, o nome da marca quando lhe são apresentados estímulos relacionados com a categoria ou classe do produto ou serviço, sem qualquer intervenção exterior. A associação destes dois conceitos resulta, segundo Keller (1993), na consciência da marca e representa a força da presença da marca na mente do consumidor (Aaker, 2001).

A outra dimensão abordada por Keller (1993) é a imagem da marca (*brand image*), que apesar da dificuldade de consenso entre os vários estudiosos, pode ser definida como o conjunto de associações vinculadas à marca, que os consumidores conservam na memória. São essas associações que constroem a marca para o consumidor e, algumas delas, são apenas consideradas fonte de valor por Keller (1993) se forem únicas, favoráveis e fortes. Mas antes de se considerar estes aspetos, é relevante examinar os diferentes tipos de associações de marca que podem estar presentes na memória do consumidor:

- **Atributos:** são características particulares e descritivas do produto que se subdividem, por sua vez, nos que estão diretamente relacionados com o produto (aqueles que remetem para a sua funcionalidade, para a sua pertinência de existência, como por exemplo o desempenho) e, naqueles que não estão diretamente relacionados com o produto mas influenciam na mesma a tomada de decisão, como é o caso do preço (na medida em que os consumidores tendem a classificar as marcas de acordo com o nível de preços associados); da embalagem (que é a primeira apresentação do produto e constitui não só um forte meio de comunicação com o consumidor, como um importante aspeto de carácter social ou emocional); do imaginário do consumidor (se a utilização vai de encontro com as expectativas do mesmo); e por fim, da associação desse produto a determinadas figuras ou grupos sociais (com quem nós, enquanto consumidores, nos identificamos).

- **Benefícios:** são o valor que o consumidor reconhece nos atributos de marca e podem ser funcionais, experimentais ou simbólicos.

Os benefícios funcionais são aqueles intrínsecos ao produto, inerentes à sua própria utilização.

Os experimentais, como o próprio nome indica, estão muito ligados à experimentação do produto, se esta acarretou ou não no consumidor sensações de satisfação, conforto e bem-estar.

E os benefícios simbólicos estão associados a atributos extrínsecos ao produto, nomeadamente, o prestígio da marca e outras necessidades de um nível superior, de afirmação pessoal. A marca tem então por si só, certas características para o consumidor, que o fazem remeter a um determinado simbolismo.

▪ **Atitudes:** são a avaliação que o consumidor faz da marca em função da qualidade dos atributos e benefícios identificados na marca. Estas atitudes revelam-se muito importantes pois condicionam a decisão dos consumidores relativamente à compra do produto e à nova aquisição ou não do produto.

Isto significa que a imagem de uma marca, reside na mente dos consumidores, com base naquilo que ao longo do tempo foram aprendendo, sentindo, vendo e ouvindo (Homer, 2008). Ou seja, o valor da marca vai resultar da relação que o consumidor vai edificando através do conhecimento e contacto com a marca.

Uma elevada consciência da marca e uma imagem positiva deverão traduzir um aumento da probabilidade de compra da marca, o incremento da lealdade, a diminuição da vulnerabilidade às ações de marketing competitivas e o aumento das oportunidades de licenciamento (Keller, 1993).

A perceção positiva ou negativa do que os consumidores recebem da marca, identifica as virtudes ou os defeitos de determinada organização/produto/serviço. O grau de satisfação dos consumidores depende da perceção sobre o valor da marca mas também das expectativas que tinha antes de a ter adquirido, sendo que essas resultam essencialmente de dois fatores que são a imagem do consumidor e as suas necessidades pessoais (Lencastre, 2007). A satisfação dos consumidores será então um primeiro passo para a intenção de comportamento futura para com determinada marca, tema este que vamos abordar no capítulo que se segue.

4. INTENÇÃO DE COMPORTAMENTO

Assentando num esforço permanente de satisfazer os clientes, a importância da marca revela-se quer ao nível da sua imagem, como conferimos no ponto anterior, quer ao nível da intenção de comportamento. Esta congrega a intenção do consumidor voltar a adquirir produtos ou serviços da mesma organização, predispor-se a advogar positivamente os mesmos a outros e até predispor-se a pagar mais pelos mesmos produtos ou serviços, dados os benefícios que considera receber (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996; Loureiro & González, 2008; Loureiro & Kastenholz, 2011).

A pesquisa conduzida por Kim et al. (2006) observa que os clientes satisfeitos mostram-se mais leais e praticam o “passa-palavra” positivo. Assim, a satisfação do cliente é reconhecida como um importante antecedente da lealdade (Hu, Kandampully, & Juwaheer, 2009). Inúmeros estudos revelaram que a satisfação do cliente afeta positivamente a sua fidelização (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996; Bloemer, Ruyter, & Wetzels, 1999; Oliver, 1999; Szymanski & Henard, 2001). Mas não é só. A qualidade percebida, como um dos antecedentes mais importantes da satisfação, é também um fator de extrema importância para a lealdade do cliente. Alguns estudos apontam que dois dos meios mais eficazes para gerar a lealdade são encantar os clientes (Oliver, 1999; Lee, Lee, & Feick, 2001) e oferecer valor superior derivado da prestação de excelentes serviços com ótima qualidade (Parasuraman & Grewal, 2000).

A lealdade à marca é geralmente considerada uma das mais importantes fontes do seu valor, isto porque os consumidores leais tendem a ser muito mais rentáveis do que meros compradores ocasionais. E isto por várias razões: estão familiarizados com a marca, tendem a comprar mais, tornam-se menos sensíveis ao fator preço e, através das referências que dão, podem atrair novos consumidores (Lencastre, 2007). A lealdade à marca faz com que o consumidor compre uma marca rotineiramente e resista à mudança para outra marca (Loureiro & Miranda, 2011).

Para além da competitividade elevada que se faz sentir nos dias de hoje, o mercado caracteriza-se também pelo contínuo crescimento das expectativas dos consumidores, tornando a tarefa de manutenção da posição no mercado cada vez mais árdua para as organizações. Para tal, sugere-se que as empresas reúnam esforços para captar novos

clientes, mas sobretudo façam sacrifícios e investimentos na construção de relacionamentos de lealdade com os clientes (Ndubisi, 2007), uma vez que os custos associados à retenção dos mesmos são inferiores aos custos inerentes à captação (Petrick & Sirakaya, 2004).

Espelhada um pouco da importância das intenções favoráveis de comportamento dos clientes para as empresas, importa agora definir devidamente o conceito de lealdade que surgiu na década de sessenta do século XX e que até então tem sofrido algumas alterações. Os primeiros estudos abordavam o conceito numa perspectiva comportamental (Ruyter, Wetzels, & Bloemer, 1998) e associavam o conceito à compra repetida da mesma marca (Tucker, 1964; Day, 1969; Jacoby, 1971). Posteriormente, Day and Bass, citados em Ruyter et al. (1998), criticaram a inferência sobre a lealdade com base apenas em padrões de compra repetida, uma vez que a lealdade verdadeira inclui também, a par do comportamento, um outro ponto de análise, a atitude, constituída por componentes cognitivos e afetivos. Esses componentes apresentam dimensões como acessibilidade, confiabilidade, emoções e sentimentos, caracterizando a lealdade como constructo multidimensional (Dick & Basu, 1994).

A lealdade do cliente é uma expressão frequentemente medida por indicadores como a intenção de continuar a comprar o mesmo produto, comprar mais do mesmo produto, repetir a compra, aos quais se designa de medidas comportamentais, ou a vontade de recomendar o produto a outras pessoas, sendo este já um indicador de atitude que reflete a defesa do produto (Loureiro & Kastenholz, 2011).

Zeithaml et al. (1996) desenvolveram um modelo concetual das consequências comportamentais e financeiras da qualidade do serviço e formularam uma escala de intenções de comportamento. Uma das dimensões da intenção de compra que os autores consideraram foi a lealdade do cliente à empresa, contendo esta cinco itens favoráveis de intenções comportamentais: falar positivamente da empresa, recomendar a empresa sempre que alguém procure o conselho, incentivar amigos e parentes para fazer negócios com a empresa, considerar a empresa a primeira escolha e fazer mais negócios futuramente com a mesma.

As consequências comportamentais e as financeiras são favoráveis para as empresas, se a qualidade do serviço for superior pois, deste modo, o cliente tenderá a comprar o produto e a aumentar o seu consumo e poderão existir boas referências do mesmo por parte dos consumidores. Tal conduzirá à lealdade do cliente, sendo que o inverso acontece, quando se verifica uma qualidade inferior (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996).

A lealdade é então definida como um profundo compromisso de recompra de um produto ou serviço, de forma consistente no futuro, originando compras repetidas da mesma marca, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que podem provocar um comportamento de mudança (Oliver, 1999, p.34). Segundo este, o processo de formação da lealdade é dividido em quatro fases diferentes:

1. **Lealdade cognitiva** – nesta primeira fase, existe informação disponível acerca dos atributos da marca que indica ao consumidor que esta é preferível às restantes.
2. **Lealdade afetiva** – existe um acumular de experiências satisfatórias com o uso da marca, o que desenvolve uma ligação entre o consumidor e a marca.
3. **Lealdade por intenção** – é caracterizada pelas diversas experiências positivas com a marca responsáveis por influenciar a intenção de compra, ou seja, nesta fase existe um compromisso, uma intenção de recompra de determinada marca. Contudo, esta intenção ou desejo de voltar a comprar pode não ser traduzida numa ação realizada pois o consumidor pode ser induzido a alterar o seu comportamento.
4. **Lealdade por ação** – nesta fase, a intenção de voltar a comprar, motivada pelo estado de lealdade anterior, é transformada em prontidão para a ação. Aqui os consumidores estão dispostos a superar ameaças e obstáculos, principalmente da concorrência, que os possam impedir de repetir a compra. Desenvolve-se assim uma relação estreita entre a organização e o consumidor.

Apuramos assim, que ao longo destas quatro fases de formação de lealdade, a fase cognitiva é aquela onde os consumidores estão mais vulneráveis a toda uma oferta concorrencial, já que o consumidor processa apenas informações acerca do produto. A fase afetiva deriva já de uma atitude positiva onde as dimensões emocionais, sobretudo a

da satisfação, exercem grande influência. A partir daqui origina-se a intenção de compra, que caracteriza a lealdade por intenção. Na última fase, os consumidores mostram-se quase indiferentes aos meios de comunicação da concorrência pois desenvolvem um compromisso de recompra com a marca eleita por ser aquela que satisfaz as suas necessidades e desejos (Oliver, 1999). Através deste processo, facilmente se depreende que a consistência do comportamento de lealdade se acentua, à medida que o consumidor avança em direção à fase ação. Contudo, não quer isto dizer que não exista suscetibilidade à troca em todas as fases, mas nesta última a probabilidade de mudança será menor.

Como Oliver (1999) menciona, é possível destacar alguns obstáculos transversais às várias fases da lealdade, tais como, a procura pela variedade e por novas experiências, a mudança das necessidades e os esforços utilizados pela concorrência para atrair os consumidores através de mensagens persuasivas, promoções e benefícios. No quadro abaixo (quadro 2), estão resumidas as principais vulnerabilidades associadas a cada fase de lealdade.

Quadro 2: Fases da lealdade e respetivas vulnerabilidades

FASES	CARACTERÍSTICAS	VULNERABILIDADES
Cognitiva	Lealdade à informação (ex: preço, benefícios)	Perceção de que as características ou preço da concorrência são melhores e mais competitivas, em função da comunicação (ex: publicidade) e de experiências próprias ou de terceiros; Deterioração das características da marca ou do preço; Busca de variedade e seleção voluntária.
Afetiva	Lealdade ao afeto: “Eu compro porque gosto”	Insatisfação cognitiva induzida; Gosto reforçado para marcas concorrentes, através de imagens e associações; Busca de variedade e seleção voluntária; Deterioração do desempenho.
Intenção	Lealdade como uma intenção: “Tenho um compromisso de compra”	Mensagens persuasivas e competitivas da concorrência; Seleção induzida (ex: cupões, amostras, promoções com atribuição de “pontos”); Deterioração do desempenho.
Ação	Lealdade como ação de inércia, em conjunto com a superação de obstáculos	Indisponibilidade induzida (ex: comprar todo o inventário de produto do concorrente); Aumento dos obstáculos; Deterioração do desempenho.

Fonte: Adaptado de Oliver (1999)

5. DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS ALIMENTARES

O setor da distribuição em Portugal assume, cada vez mais, um papel predominante, na medida em que existe uma crescente oferta de um vasto e diversificado leque de produtos e serviços disponibilizados aos clientes. Ao longo dos últimos anos, foram surgindo no nosso país grandes cadeias internacionais no retalho alimentar em detrimento dos formatos tradicionais de comércio, o que fez com que os hábitos de consumo dos portugueses se alterassem, assim como a própria oferta existente. Fatores como a grande diversidade e variedade da oferta, preços mais baixos que no comércio tradicional, promoções, horário alargado, entre outros, levaram ao sucesso deste tipo de cadeia de distribuição (Ferreira, Reis, & Santos, 2011).

O cenário de desaceleração da economia nacional que se faz sentir, tem vindo no entanto, a refletir-se com particular incidência na diminuição do consumo privado. Para ultrapassar as dificuldades inerentes a este contexto macroeconómico adverso, é de extrema importância que as empresas distribuidoras, neste caso concreto associadas ao setor alimentar, sejam dinâmicas, resilientes e eficientes.

Contrariando esta tendência, as empresas da Associação Portuguesa de Empresas Distribuidoras (APED) têm tido a capacidade de criar emprego, investir e gerar eficiência, contribuindo para a modernização do tecido empresarial nacional e trazendo valor para os seus diferentes *stakeholders* (APED, 2012).

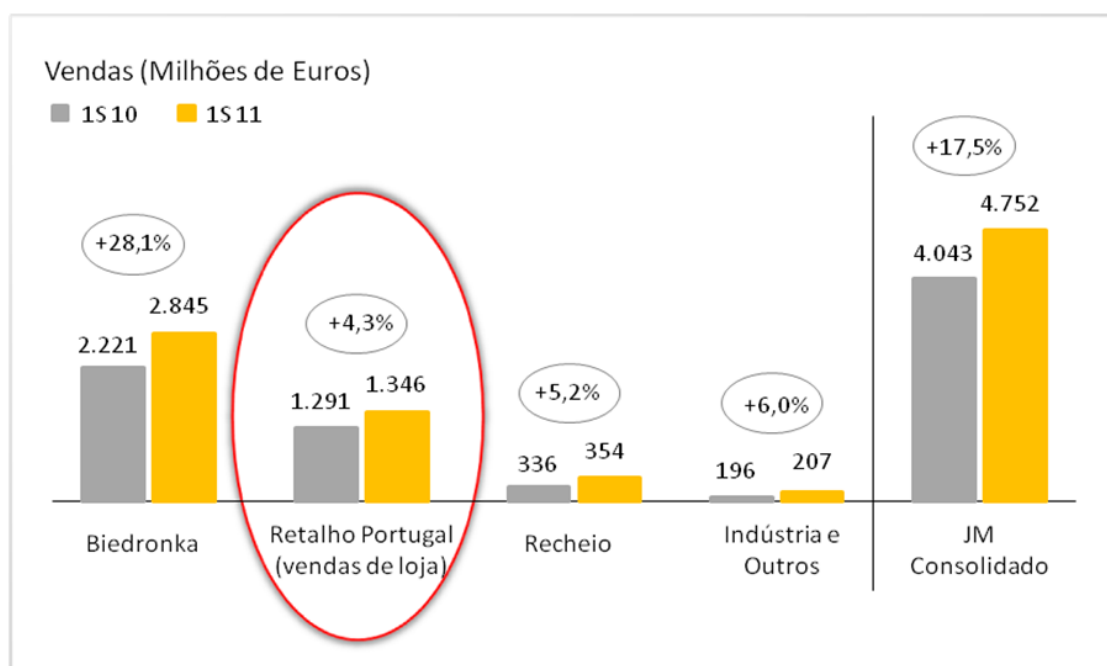
No setor alimentar, os números do ano 2010 reportados no mercado nacional, apontam para um crescimento de 6% no volume de negócios relativamente ao ano anterior. O ranking por empresa é liderado pelo Continente com um volume de negócios de 3.555 milhões de euros, seguido pelo Pingo Doce com 3.453 milhões de euros e pelo Auchan com 1.601 milhões de euros (APED, 2012).

Vejamos agora o exemplo do Grupo Jerónimo Martins, com mais de dois séculos de existência, que ocupa hoje uma posição de liderança na Distribuição Alimentar em Portugal, no retalho, através dos supermercados Pingo Doce, e no canal grossista, com o *cash&carry* Recheio. Apesar de operar noutros segmentos, como o da Indústria ou dos Serviços, é na área alimentar que o Grupo português se destaca e é detentor de uma projeção internacional com a maior cadeia de retalho da Polónia (*Biedronka*).

Com uma proposta de valor assente na elevada qualidade a preços competitivos, o Grupo tenta, continuamente, ir de encontro às necessidades dos consumidores, caracterizando-se pela oferta de soluções alimentares orientadas para as tendências de consumo, pela atuação em localizações de proximidade e pela diferenciação em áreas que domina em termos de conhecimento e escala: perecíveis, marca própria e qualidade (produtos, embalagem e loja) (Jerónimo Martins, 2012).

Perante o ambiente de turbulência que se vive em Portugal e um pouco por todo o mundo, o resultado líquido de Jerónimo Martins teve uma evolução notável com um crescimento de 41,4%. As vendas consolidadas, no 1º semestre de 2011 (1S11), cresceram 17,5% para 4.752 milhões de euros (figura 10), enquanto o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) aumentou 24,4% para 311 milhões de euros, atingindo 6,5% das vendas mais 0,3% que no 1º semestre de 2010 (1S10).

Figura 10: Vendas Consolidadas



Fonte: Relatório & Contas – Jerónimo Martins

Atualmente, o supermercado Pingo Doce é a maior cadeia de supermercados em Portugal, com mais de 360 lojas e 25.000 colaboradores (figura 11). Pela observação do gráfico (figura 11), verificamos que as suas vendas cresceram 4,3% no 1S11. A tendência de *trading down* persistiu no mercado e, no caso do Pingo Doce, registou-se também um

aumento do peso das vendas de produtos de marca própria (Relatório & Contas - Jerónimo Martins, 2012).

Figura 11: Factos e Números do Pingo Doce



Fonte: Jerónimo Martins (2012)

O seu sucesso advém de uma política centrada na satisfação das necessidades do cliente e de uma aposta clara em diversos pilares de diferenciação, que se traduzem em: elevada qualidade, variedade e inovação; preços estáveis e competitivos, mantendo uma excelente relação qualidade-preço; criar uma experiência única de compra, com um ambiente agradável e com a garantia de elevada segurança alimentar e de um bom serviço ao cliente; manter uma relação duradoura e de confiança com os clientes (Jerónimo Martins, 2012).

Outro caso de sucesso e que simboliza uma marca de confiança para os portugueses é o Continente, a primeira cadeia de hipermercados em Portugal, que tinha como objetivo criar uma marca que respondesse a todas as necessidades dos clientes (Sonae, 2012). O seu percurso sólido ao longo destes anos justifica-se por desenvolverem uma vasta gama de produtos de elevada qualidade praticando preços muito acessíveis (associados por vezes a uma forte oferta promocional), pela formação de equipas sempre disponíveis e que asseguram um serviço atencioso e pela aposta na inovação procurando novas formas de criar valor para os clientes (Continente, 2012).

Recentemente, em 2011, a Sonae, dona das cadeias Continente e Modelo, anunciou a fusão destas duas marcas e criou assim o Continente Modelo considerado hipermercado de proximidade, presente nos centros populacionais de média dimensão (Sonae, 2012).

Também com o compromisso de oferecer diariamente uma grande seleção de produtos aos melhores preços está o Intermarché, primeira insígnia histórica do Grupo “Os Mosqueteiros”. Valorizam mercados de proximidade e rapidez nas compras e acompanham e apoiam a produção nacional através de um programa que envolve produtores de todo o país e garante a mais elevada qualidade dos produtos. Por serem um Grupo dirigido diretamente por empresários independentes, donos e responsáveis, na sua totalidade, pela gestão de cada loja, e por beneficiarem de um conjunto de estruturas comuns de vendas, logística, desenvolvimento, qualidade, entre outras, tornam-se distintos na sua estrutura organizacional (Intermarché, 2012).

Para a escolha do tipo de loja em que fazem as suas compras, os consumidores valorizam então, principalmente aspetos como o preço, a diversidade da oferta ou até mesmo a conveniência. Desta forma, e face à atual crise económico-financeira, é compreensível o crescimento das lojas *discount*, como o Lidl ou o Minipreço, uma vez que estas praticam uma política de preços baixos, com uma relação aceitável de qualidade-preço, refletindo assim a importância desta variável (Ferreira, Reis, & Santos, 2011).

O Minipreço pertence ao Grupo Dia, Distribuidora Internacional de Alimentação que abastece uma complexa rede de lojas e que está presente em vários países. Pioneiro no lançamento do conceito *discount*, o primeiro Minipreço foi inaugurado em Lisboa em 1979 e apresentava uma loja com preços reduzidos e com a novidade dos produtos de marca própria. Hoje, tem vindo a crescer de forma sustentada com base no sortido completo que oferece aos seus clientes, aos preços mais competitivos no mercado (Minipreço, 2012).

O Lidl, outro distribuidor da linha *discount*, distingue-se pelo facto de oferecer aos seus clientes artigos de primeira necessidade com a máxima qualidade ao melhor preço. A base do seu sucesso está na orientação para o cliente e para a sua satisfação. Os seus serviços são caracterizados pela garantia de produtos sempre frescos e de qualidade, pela simpatia e rapidez dos colaboradores e até pelo curto tempo de espera nas filas de caixa (Lidl, 2012).

Para terminar, é importante salientar que num supermercado, para além da qualidade dos produtos que são comercializados na loja, é fundamental a qualidade do serviço que

se presta assim como a imagem percebida da loja para criar satisfação nos consumidores e influenciar a decisão de compra. Refira-se ainda que, apesar das lojas serem categorizadas de modos diferentes, como fomos relatando ao longo deste capítulo (*discount*, super e hipermercados), neste estudo adotamos para referenciá-las, por razões práticas, o termo geral mais usual que é supermercado.

6. CONCEÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Ao longo dos capítulos anteriores, realizou-se a revisão bibliográfica onde tivemos oportunidade de expor os principais conceitos deste estudo: a orientação para o mercado, a qualidade percebida nos serviços e a satisfação dos clientes, a imagem percebida e intenção de comportamento dos consumidores e ainda uma breve perspetiva de alguns distribuidores de produtos alimentares do nosso país.

No presente capítulo apresentamos o campo de investigação, os objetivos e modelo que sustentam a pesquisa, a metodologia utilizada e os procedimentos de recolha dos dados.

6.1. Campo de Investigação

O estudo empírico centra-se em comparar duas perspetivas quanto à qualidade prestada e recebida e relacionar esta variável com outras que nos ajudarão a conhecer melhor a realidade do serviço prestado e recebido no contexto dos supermercados do distrito de Aveiro.

De um modo mais concreto, quisemos conhecer tanto a forma como os gestores de loja, no ramo dos supermercados, gerem a orientação para o mercado e a qualidade percebida dos serviços prestados, como as classificações que os clientes atribuem a um conjunto de itens respeitantes às variáveis qualidade percebida, satisfação, imagem percebida e intenção de comportamento, entre as quais se estabelecem relações.

De acordo com a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), que representam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português, e mais concretamente neste caso da NUTS III, a região escolhida para este estudo, por razões de conveniência espacial, foi o distrito de Aveiro (figura 12).

Figura 12: Mapa da Região Centro



Fonte: Adaptado de Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2012)

Após definida a zona sujeita a investigação, foi feita uma seleção aleatória de trinta supermercados localizados na área escolhida. Os supermercados alvo da nossa atenção foram: Pingo Doce, Continente, Intermarché, Lidl e Minipreço.

De salientar, como já foi referido, que temos usado, por uma questão prática, a designação supermercado por ser o termo geral mais comum para este tipo de distribuidores. No entanto, cada um tem a sua denominação (lojas *discount*, super ou hipermercados) de acordo com as suas próprias características, sobretudo a dimensão.

6.2. Objetivos

Os objetivos deste estudo são:

- analisar o efeito da imagem percebida das lojas de supermercado, da satisfação do cliente e da qualidade percebida na intenção de comportamento do cliente;
- analisar o efeito da orientação para o mercado na qualidade percebida pelos gestores das lojas;
- investigar a existência ou não, da diferença entre a percepção média da qualidade percebida pelos gestores das lojas e a percepção média da qualidade percebida pelos clientes (gap 6).

6.3. Desenvolvimento do Modelo e Formulação das Hipóteses

Com base na revisão da literatura e no que foi exposto anteriormente, podemos afirmar que uma organização como as lojas de supermercados, orientadas para o mercado, isto é, capazes de gerar e disseminar informação e ainda capazes de dar resposta aos pedidos e mudanças do mercado, perspectiva-se que terão uma melhor percepção quanto à qualidade do serviço que prestam. Note-se que é de esperar que em organizações mais orientadas para o mercado, o gap 6 (proposto por Lewis), o qual compara a percepção sobre a qualidade do serviço prestado com a qualidade do serviço recebido, será pequeno. Do lado do consumidor do supermercado, quanto maior for a qualidade percebida, a imagem da loja do supermercado e a satisfação do consumidor (cliente do supermercado), maior tenderá a ser a sua intenção de comportamento. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses (atenda-se igualmente à figura 13):

H1a: A geração de informação exerce um efeito positivo na qualidade percebida pelos gestores das lojas.

H1b: A disseminação da informação exerce um efeito positivo na qualidade percebida pelos gestores das lojas.

H1c: A capacidade de resposta exerce um efeito positivo na qualidade percebida pelos gestores das lojas.

H2: A imagem percebida da loja contribui positivamente para a intenção de comportamento do cliente.

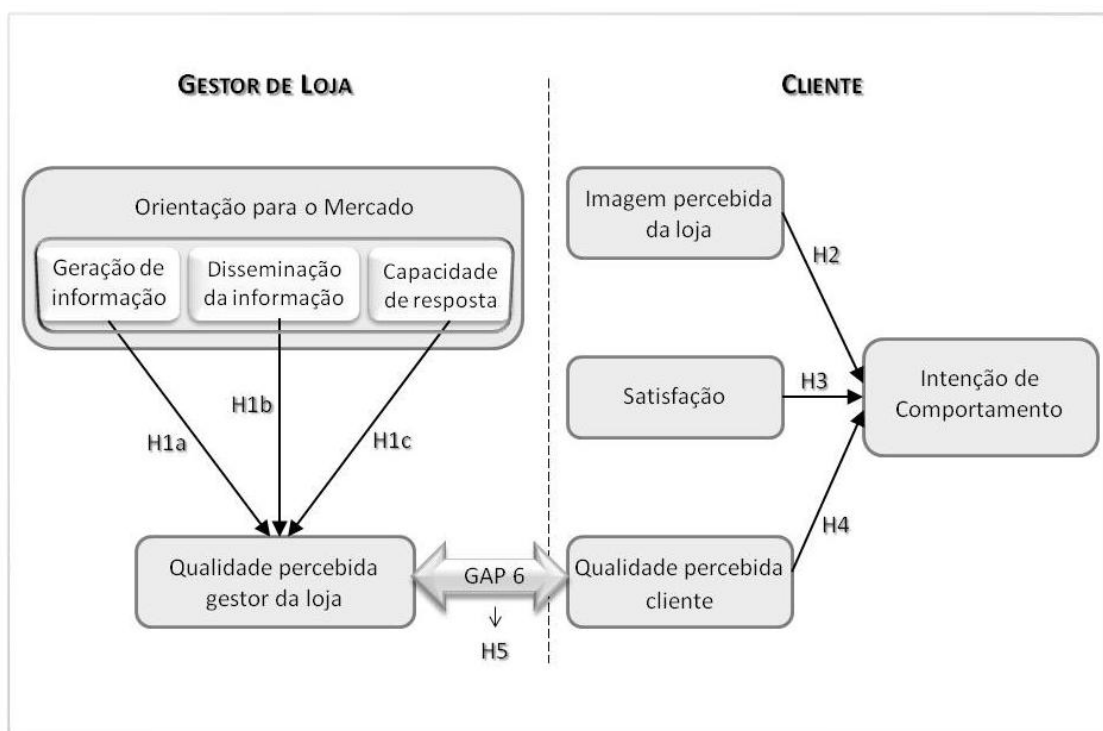
H3: A satisfação do cliente com o serviço contribui positivamente para a intenção de comportamento do cliente.

H4: A qualidade percebida pelo cliente contribui positivamente para a sua intenção de comportamento.

H5: A qualidade percebida pelo gestor da loja é, em média, superior à qualidade percebida pelos clientes.

Assim, e tendo em conta as hipóteses apresentadas, a figura 13 demonstra o modelo concetual que nos propomos a analisar.

Figura 13: Modelo concetual a analisar no estudo empírico



Fonte: Elaboração própria

6.4. Metodologia

Posteriormente à definição dos objetivos da investigação, é necessário decidir qual o método de recolha de dados mais adequado à prossecução dos mesmos. Esta recolha pode ser feita recorrendo a publicações, realizando sondagens ou inquéritos e até mesmo observando unidades estatísticas de forma experimental (Silvestre, 2007).

Tendo como base a revisão da literatura e a definição dos objetivos desta investigação, decidimos optar pela realização de inquéritos, que apesar de ser um método demorado e dispendioso, permite ter um maior controlo no tipo de dados que são necessários e no método de seleção das unidades estatísticas (Silvestre, 2007).

Foram então elaborados dois questionários em papel para serem aplicados presencialmente, um direcionado para os gestores das lojas de supermercado e outro para os seus clientes. Com o intuito de perceber se os inquiridos compreendiam claramente todas as questões colocadas no questionário e de identificar itens que pudessem ser problemáticos e justificassem uma modificação ou mesmo eliminação da versão final, procedemos primeiramente, à realização de um pré-teste. Este foi aplicado em março de 2012 escolhendo, aleatoriamente, 10 consumidores, clientes de supermercado, e 5 gestores de loja, não tendo sido necessário fazer alterações nos questionários.

O trabalho de campo decorreu em abril, maio e junho de 2012. Importa referir que na entrega dos questionários aos possíveis inquiridos, era dada uma pequena explicação de forma a evitar eventuais dúvidas de preenchimento.

6.5. Questionário e Enquadramento Concetual das Variáveis

Como já foi referido, tendo em consideração toda a revisão da literatura e por forma a avaliar a veracidade das hipóteses anteriormente formuladas, foram construídos dois questionários (Anexo I e II). Um questionário destinado a ser respondido pelo gestor de loja de cada um dos supermercados e outro direcionado aos clientes.

O questionário dirigido ao gestor de loja é constituído por três grupos: o primeiro grupo é composto por 16 itens relativos à orientação da organização para o mercado e

contempla as três dimensões, a geração de informação de mercado, a disseminação da mesma e a capacidade de resposta da organização a todo o conhecimento que foi criado e disseminado; o segundo grupo é formado por 17 itens relacionados com a qualidade percebida, pelos gestores, dos serviços prestados nos supermercados; por último, o terceiro grupo contém quatro questões que dizem respeito aos dados sócio demográficos dos gestores inquiridos, como o género, a faixa etária, o tempo que exerce a função e a formação.

O questionário desenvolvido para os clientes é constituído por cinco grupos: o primeiro é formado por 17 itens relacionados com a qualidade percebida, pelos clientes, do serviço prestado na loja (igual ao segundo grupo do questionário direccionado aos gestores de loja); o segundo grupo é composto por 6 itens relativos à satisfação do cliente com o serviço prestado na loja; seguidamente, o terceiro grupo contempla 9 itens respeitantes à imagem e reputação da loja; o quarto grupo é constituído por 6 itens relacionados com a intenção de voltar a frequentar a loja; finalmente o quinto e último grupo contém três questões referentes à identificação de dados pessoais dos clientes, como o género, a faixa etária e a profissão.

No total, com excepção das questões que abrangem os dados pessoais e sócio demográficos, os questionários apresentam 71 itens, 33 itens o questionário dirigido aos gestores de loja e 38 itens o dos clientes, destinados a ser respondidos segundo uma escala de 1 a 5 (escala de *likert*), em que o 1 corresponde ao discordo totalmente e o 5 ao concordo totalmente.

Apresentamos de seguida, de forma sucinta, as variáveis consideradas nesta investigação: a orientação para o mercado, a qualidade percebida, a satisfação, a imagem percebida da loja e a intenção de comportamento, tendo em conta que já foram analisadas extensivamente na revisão da literatura.

6.5.1. Orientação para o Mercado

Esta variável, como já foi mencionado, envolve três dimensões: a geração de informação de mercado, a disseminação da informação e a capacidade de resposta da organização. Uma organização orientada para o mercado deve ter comportamentos

capazes de gerar informação de mercado, partilhar esse conhecimento entre os vários departamentos e colaboradores e implementar ações que atendam às necessidades atuais e futuras dos clientes, de forma a provocar neles uma resposta favorável.

Conforme podemos observar no quadro 3, para esta variável foram avaliados dezasseis itens, quatro inerentes à geração de informação, sete respeitantes à disseminação da informação e cinco referentes à capacidade de resposta. Todos os itens utilizados para analisar esta variável foram adaptados de Kohli e Jaworski (1990, 1993).

Quadro 3: Itens que compõem a Orientação para o Mercado

CONSTRUCTO		ITENS	FONTE
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	Geração de Informação	O1. Somos lentos a detetar mudanças nas preferências de produtos dos clientes. O2. Avaliamos o que o cliente pensa da qualidade do que vendemos, pelo menos uma vez por ano. O3. Somos lentos a detetar mudanças fundamentais no nosso setor. O4. Realizamos estudos de mercado.	Adaptado de Kohli & Jaworski (1990,1993)
	Disseminação da Informação	O5. A informação sobre a concorrência circula por todos os colaboradores (através de jornais, brochuras). O6. A informação sobre satisfação dos clientes circula por todos os colaboradores. O12. Valorizamos muito a comunicação aberta e franca. O13. Valorizamos a troca de informação entre funções. O14. Valorizamos muito a circulação da informação. O15. Desejamos a comunicação pró-ativa. O16. Esperamos que haja abertura entre todos os colaboradores na troca de informação sobre o mercado (tendências, concorrência, etc).	
	Capacidade de Resposta	O7. Somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência. O8. Não ignoramos alterações nas necessidades dos clientes. O9. As reclamações dos clientes não são tidas em atenção. O10. Somos rápidos a responder a mudanças de preço significativas nos concorrentes. O11. Quando descobrimos que os clientes estão descontentes com a qualidade do serviço, realizamos ações corretivas imediatamente.	

Fonte: Elaboração própria

6.5.2. Qualidade Percebida

Como se verificou na revisão da literatura, a qualidade percebida é uma variável difícil de avaliar, principalmente no que se refere aos serviços. De acordo com Parasuraman et al. (1985, 1988), a avaliação da qualidade percebida do serviço, pelos clientes, é o resultado da diferença entre as expectativas e o desempenho, além de incluir todo o processo de prestação do serviço, tal como acontece com os produtos. Associado a este conceito surgem duas escolas, a Escola Nórdica, com particular referência para o modelo da Qualidade Total Percecionada, e a Escola Norte Americana com destaque para o modelo dos Gap's ou Desvios. Quanto aos modelos de medição da qualidade dos serviços, a escala SERVQUAL, proposta por Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991), e a SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992, 1994), são as mais aplicadas, quer diretamente, quer mediante algumas modificações e adaptações.

Porém, neste estudo, não se tratou de avaliar a qualidade percebida apenas do lado da procura, como é mais habitual, mas também do lado da oferta. Pretendeu-se, deste modo, medir o gap 6. Este que é um dos três desvios identificados pela primeira vez por Lewis (1987) e que tem por objetivo avaliar a discrepância entre as percepções da organização sobre o serviço prestado e as percepções dos clientes sobre o serviço recebido.

Para esta variável, foram igualmente avaliados dezassete itens em cada um dos questionários, pois correspondem quer à qualidade percebida pelos gestores das lojas, quer à qualidade percebida pelos clientes dos supermercados. Considerou-se para os mesmos as seguintes referências: Cronin e Taylor (1992) e Loureiro e González (2008) (quadro 4).

Quadro 4: Itens que compõem a Qualidade Percebida

CONSTRUCTO	ITENS	FONTE
QUALIDADE PERCEBIDA	Q1. A loja presta um bom serviço. Q2. Há um bom atendimento dentro da loja. Q3. A loja tem um bom atendimento nas caixas. Q4. Na loja espera-se pouco tempo nas caixas para ser atendido. Q5. A loja informa bem os seus clientes. Q6. A loja tem uma equipa de colaboradores atenciosos. Q7. Quando tenho dúvidas os colaboradores da loja esclarecem-me. Q8. A loja tem uma grande variedade de produtos à venda. Q9. A loja tem uma grande variedade de marcas à venda. Q10. A loja tem as marcas líderes de mercado. Q11. É uma loja limpa. Q12. A loja tem uma boa gama de produtos de marcas próprias. Q13. A loja tem bons produtos. Q14. Na loja é fácil encontrar os produtos que quero comprar. Q15. Na loja os carrinhos de compras funcionam bem. Q16. A loja tem muitas promoções. Q17. A loja tem boas promoções.	Adaptado de Cronin & Taylor (1992) e Loureiro & González (2008)

Fonte: Elaboração própria

6.5.3. Satisfação

A satisfação resulta da comparação entre as expectativas criadas e a experiência vivida, traduzida numa avaliação positiva. Após a revisão da literatura percebemos que o seu conceito está estritamente relacionado com o paradigma da desconfirmação. Para esta variável foram avaliados seis itens, adaptados de Oliver (1980) e Loureiro e González (2008), apresentados no quadro 5.

Quadro 5: Itens que compõem a Satisfação

CONSTRUCTO	ITENS	FONTE
SATISFAÇÃO	S1. A experiência tem sido muito satisfatória. S2. Esta loja satisfaz as minhas necessidades. S3. As instalações da loja são dignas de destaque. S4. O pessoal da loja agrada-me. S5. Esta loja presta um serviço excelente. S6. No geral, a minha experiência é positiva.	Adaptado de Oliver (1980) e Loureiro & González (2008)

Fonte: Elaboração própria

6.5.4. Imagem Percebida da Loja

A imagem percebida é tida como uma percepção global que o consumidor constrói, conceptualiza e cria na sua mente acerca da marca, do produto ou da organização. Em atividades onde a diferenciação real do produto ou serviço oferecido é reduzida, a imagem pode constituir um bom trunfo para se conseguir uma diferenciação.

Para esta variável foram analisados nove itens mas apenas o I1 e I2 são baseados na revisão da literatura, adaptados de Loureiro e González (2008). Os restantes itens, do I3 ao I9, foram considerados neste estudo como resposta ao pedido dos gestores das lojas para que se tivesse uma percepção dos consumidores de alguns aspetos de reputação e responsabilidade social corporativa. Contudo, não se encontra no âmbito desta dissertação o estudo rigoroso e aprofundado da responsabilidade social corporativa.

Quadro 6: Itens que compõem a Imagem Percebida da Loja

CONSTRUCTO	ITENS	FONTE
IMAGEM PERCEBIDA DA LOJA	I1. Esta loja tem uma boa imagem entre os meus amigos e familiares. I2. Esta loja tem uma imagem e reputação tão boa ou inclusivamente melhor que as outras.	Adaptado de Loureiro & González (2008)
	Esta loja tem uma imagem de: I3. Dinamismo I4. Honestidade I5. Solidez I6. Contributo positivo para a Sociedade I7. Inovação I8. Prestígio I9. Preocupação Ambiental	(a)

(a) O estudo rigoroso e aprofundado dos itens I3 a I9 não se encontra no âmbito desta dissertação (ver 6.5.4)

Fonte: Elaboração própria

6.5.5. Intenção de Comportamento

A última variável em estudo é a intenção de comportamento e traduz a vontade do consumidor voltar a adquirir, falar bem, recomendar, encorajar e preferir os produtos e serviços daquela mesma organização, mesmo predispondo-se a pagar mais, dados os benefícios que considera receber.

Esta variável é analisada através de seis itens (quadro 7), adaptados de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) e Loureiro e Miranda (2008).

Quadro 7: Itens que compõem a Intenção de Comportamento

CONSTRUCTO	ITENS	FONTE
INTENÇÃO DE COMPORTAMENTO	IC1. Falarei bem da loja a outras pessoas. IC2. Recomendarei a loja a quem pedir o meu conselho. IC3. Encorajarei os amigos e os parentes a visitarem a loja. IC4. Das próximas vezes pretendo voltar à loja. IC5. Continuaria a comprar na loja ainda que o preço aumentasse. IC6. Prefiro pagar um preço maior do que em outras lojas pelas vantagens atuais que recebo.	Adaptado de Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1996) e Loureiro & Miranda (2008)

Fonte: Elaboração própria

6.6. Caracterização das Amostras

A aplicação dos questionários foi realizada aos gestores de loja e clientes de trinta supermercados escolhidos aleatoriamente no distrito de Aveiro. Este estudo é assim constituído por duas amostras, isto é, uma amostra com 30 gestores de loja (lado da oferta) e outra com 300 clientes (lado da procura).

Foram distribuídos, do lado do cliente, 315 questionários no total, dos quais 15 foram eliminados devido ao preenchimento incorreto ou incompleto.

Os inquiridos foram abordados presencialmente à saída das instalações do supermercado (e depois de prévia autorização), sendo que a aplicação dos questionários foi realizada nos meses de abril, maio e junho de 2012.

Nos quadros que se seguem (quadro 8 e 9), podemos observar a caracterização de ambas as amostras recolhidas.

Quadro 8: Caracterização da Amostra dos Gestores de Loja

Género					
Feminino			Masculino		
86,7%			13,3%		
Idade					
Menos de 21 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos
-	30%	50%	20%	-	-
Tempo de Função					
6 meses		1 a 2 anos		Mais de 2 anos	
23,3%		46,7%		30%	
Formação					
1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Ensino Superior	
-	-	23,3%	50%	26,7%	

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar pelo quadro 8, a amostra dos gestores de loja é caracterizada maioritariamente por indivíduos do sexo feminino, com 86,7%, e os restantes 13,3% por indivíduos do sexo masculino.

Relativamente às idades predominantes na amostra, destacam-se aquelas que estão compreendidas entre os 31 e os 40 anos com 50%, seguida das pessoas que têm entre os 21 e os 30 anos com 30%. Com a percentagem de 20% encontram-se os restantes indivíduos com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, isto porque não foram obtidos quaisquer resultados para pessoas com menos de 21 anos, entre os 51 e os 60 anos e com mais de 60 anos, ou seja, a percentagem foi zero.

No que concerne ao tempo que exerce a função de gestor de loja, detetamos que a maior percentagem corresponde entre 1 a 2 anos.

Por último, no que respeita à formação dos gestores de loja, constatamos que 50% completaram o ensino secundário, 26,7% o ensino superior e 23,3% têm apenas o 3º ciclo. Com percentagens nulas encontram-se o 1º e o 2º ciclo.

Seguidamente no quadro abaixo, conferimos o perfil sócio demográfico da amostra dos clientes.

Quadro 9: Caracterização da Amostra dos Clientes

Género					
Feminino			Masculino		
83,7%			16,3%		
Idade					
Menos de 21 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos
8%	17,3%	22%	25,3%	14,7%	12,7%
Profissão					
Funcionário Público	Empresário	Bancário	Advogado	Médico	Outra *
20,3%	7%	4,3%	5,6%	3%	59,7%

*Estudante, Reformado, Doméstica (entre outros)

Fonte: Elaboração própria

Através da observação do quadro 9, verificamos que a amostra dos clientes é constituída em grande parte por indivíduos do sexo feminino com 83,7% e a restante percentagem, 16,3%, por indivíduos do sexo masculino.

Quanto às idades dos inquiridos, a maior percentagem centra-se nas pessoas entre os 41 e os 50 anos, com 25,3%, seguida das pessoas entre os 31 e os 40 anos que atingem os 22%. A percentagem menos significativa pertence aos menores de 21 anos, com 8%.

Por fim, no que respeita à profissão dos clientes a maior percentagem corresponde a outra profissão, com 59,7%, que na sua maioria eram estudantes, reformados ou domésticas. Logo de seguida, com 20,3% estavam os funcionários públicos. Todas as outras profissões destacadas comportam percentagens mais baixas, sendo que a menor pertence aos médicos com 3%.

7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Uma vez efetuada a recolha de dados, é necessário proceder-se ao tratamento e análise dos mesmos, registando as informações em suporte adequado para posterior apresentação dos resultados.

Assim, neste capítulo, serão abordadas as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados, seguidas da apresentação dos resultados da estatística descritiva, da análise fatorial, da regressão linear e dos testes t. O gap 6 será também determinado.

7.1. Técnicas Estatísticas Utilizadas

A estatística é uma ciência fundamental nos mais variados domínios do conhecimento, constituída por métodos adequados para recolher, organizar, analisar, descrever e interpretar conjuntos de dados numéricos. A sua utilização tem abrangido todas as áreas com utilização de dados, incluindo a área das ciências sociais (Silvestre, 2007; Sousa, 2009).

Segundo Silvestre (2007), a análise estatística tem como objetivo último tirar conclusões a partir dos dados, de forma a enriquecer o nosso conhecimento da realidade. No seguimento deste, podemos indicar seis objetivos básicos: redução e sintetização de dados, inferência para outros conjuntos de dados, identificação de relações entre conjuntos de dados, redução da dimensionalidade de dados multivariados, classificação e discriminação, e agrupamento de dados.

Nesta investigação, iniciamos a análise dos dados com a determinação das estatísticas descritivas associadas às variáveis em estudo, passamos à realização da análise fatorial da variável qualidade percebida para determinação do número de fatores, seguimos com análises de regressão linear múltipla e com a aplicação de testes t de comparação de médias e, por fim, determinamos o gap 6. Para avaliar a consistência interna das escalas determinou-se também o Alpha de Cronbach.

Os dados recolhidos foram inicialmente transportados para uma folha de “Excel” e só depois analisados recorrendo ao software informático “SPSS Statistics 17”.

Os dados podem ser expressos em escalas qualitativas, como a nominal e a ordinal, e em escalas quantitativas, como a de intervalo e a absoluta (Guimarães & Cabral, 1997). Neste estudo foram utilizadas variáveis de escala ordinal, mais especificamente uma escala de *likert* de cinco pontos (1 indica discordo totalmente e 5 concordo totalmente), tradicionalmente classificadas como qualitativas. Contudo, nos dias de hoje é comum tratar os valores numéricos associados a estas variáveis ordinais, como tendo sido obtidos por uma escala métrica, aplicando as estatísticas adequadas às variáveis quantitativas (Pestana & Gageiro, 2003). A escala ordinal tratada como quantitativa designa-se escala de avaliação (Hill & Hill, 2000).

Atendendo ao tamanho da amostra de clientes utilizada nesta investigação, 300, podemos considerar que estamos na presença de grandes amostras, recorrendo assim ao Teorema do Limite Central que nos diz que à medida que o tamanho da amostra aumenta, a distribuição de amostragem da média aproxima-se da distribuição normal, qualquer que seja a forma de distribuição da população. Desta forma, a distribuição de amostragem da média pode ser considerada como aproximadamente normal sempre que o tamanho da amostra for superior a 30 (Reis, Melo, Andrade, & Capalez, 2001) ou, para outros autores, a 50 (Guimarães & Cabral, 1997). Por esta razão optou-se por estudar 30 supermercados (através de 30 gestores de loja), aleatoriamente selecionados .

No caso da variável qualidade percebida, realizou-se uma análise fatorial de componentes principais e com rotação Varimax, de modo a extraír as dimensões ou fatores da qualidade. A intenção desta análise é identificar novas variáveis em menor número do que as iniciais, as quais expressam, sem que haja perda significativa da informação, o que existe de comum entre as variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2003).

Para ser possível usar o modelo fatorial é necessário que haja correlação entre as variáveis, pois se as correlações forem pequenas é pouco provável que as variáveis partilhem fatores comuns (Pestana & Gageiro, 2003). Para tal, os procedimentos usados foram o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett para avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis.

A estatística KMO compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Maroco, 2003) e posiciona-se entre 0 e 1. Os valores de KMO mais próximos de 1 indicam coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto que os valores próximos de zero assinalam uma correlação fraca entre variáveis e neste caso não se deve proceder à análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2003). A partir desta estatística, os resultados devem ser interpretados conforme o quadro que se expõe (quadro 10).

Quadro 10: Variação do KMO e respetiva interpretação dos valores

KMO	1 – 0,9	0,8 – 0,9	0,7 – 0,8	0,6 – 0,7	0,5 – 0,6	< 0,5
Análise Fatorial	Muito boa	Boa	Média	Razoável	Má	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Pestana & Gageiro (2003)

Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, este testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade. Contudo, este é um teste muito influenciado pelo tamanho da amostra, podendo conduzir à rejeição da hipótese nula em amostras grandes (Pestana & Gageiro, 2003).

Segundo Hill & Hill (2000), o número de fatores necessários para descrever os dados é obtido consoante o número K de variáveis ou itens. Por isso, no nosso estudo, para $k \leq 30$, usamos o critério de Kaiser, pelo que se escolhem os fatores cuja variância explicada é superior a 1 (valores próprios iniciais > 1).

Deve-se ter em atenção no entanto, que na análise e seleção dos itens da escala, cada um deve ter uma boa correlação (superior a 0,5) com a escala na sua globalidade e com a dimensão a que pertence. Os itens com peso fatorial e comunalidade baixas, inferior a 0,40 e 0,30 respetivamente, são candidatos a serem eliminados (Netemeyer, Durvasula, & Lichtenstein, 1991; Reis, Melo, Andrade, & Capalez, 2001)

A consistência interna foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach, que varia entre 0 e 1, considerando-se uma consistência razoável se o valor for superior a 0,7; boa se for superior a 0,8; e uma consistência muito boa se o valor for superior a 0,9 (Ping, 2004).

Seguidamente passamos à análise da regressão, que possibilita a investigação das relações existentes entre as variáveis, sendo “...uma das técnicas estatísticas mais potentes e de utilização mais frequente” (Guimarães & Cabral, 1997, p. 487).

De acordo com Guimarães e Cabral (1997), o caso concreto da regressão linear múltipla ocupa-se do estudo da dependência de uma variável dependente (quantitativa), em relação a várias independentes igualmente quantitativas. As correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são utilizadas para prever a variável dependente, sendo que, quanto maior for a correlação, melhor é a previsão. A existência de associações lineares estatisticamente significativas, entre a variável dependente e as independentes, leva-nos a assumir que estas têm capacidade para explicar as variações no seu comportamento. A aplicação do modelo de regressão linear múltipla, implica no entanto, a verificação de um conjunto de pressupostos, nomeadamente, a ausência de multicolinearidade, de autocorrelação e de heterocedasticidade, sob pena de uma incorreta interpretação dos resultados obtidos.

A multicolinearidade é essencialmente um problema da amostra e ocorre quando as variáveis explicativas (independentes) têm um elevado grau de correlação entre si, o que neste caso, torna mais difícil isolar o efeito de cada uma das variáveis explicativas. A presença de multicolinearidade pode conduzir à conclusão errada da existência de um bom ajustamento (medido em R^2) e baixos valores para os testes t. A autocorrelação surge quando a covariância entre os estimadores das variáveis independentes é diferente de zero, este é um problema comum quando estamos perante séries cronológicas (ou temporais). A heterocedasticidade ocorre quando a variância do erro não é constante para todas as observações.

Refira-se que neste estudo, para cada análise de regressão, foi verificada a análise de resíduos, a autocorrelação, a heterocedasticidade e a multicolinearidade. No que respeita à análise de resíduos, esta não revelou tendências crescentes e/ou decrescentes para nenhuma regressão analisada. Quanto à autocorrelação, à heterocedasticidade e à multicolinearidade, o teste Durbin-Watson, os valores de tolerância e os de VIF, não revelaram problemas que invalidem a análise de regressão.

Em todos os testes realizados, o erro tipo de I representa a probabilidade de rejeitar a hipótese nula, no caso de esta ser verdadeira.

Resta apenas mencionar que determinamos ainda o gap 6 (Lewis, 1987), de modo a comparar as percepções médias dos gestores de loja e dos clientes sobre a qualidade percebida nos supermercados.

Em seguida analisamos os resultados da estatística descritiva de cada uma das variáveis estudadas.

7.2. Estatística Descritiva (análise do lado da procura)

No âmbito da estatística descritiva procura-se sintetizar e apresentar de uma forma compreensível a informação contida em dados. Esta tarefa torna-se bastante útil quando existe um volume de dados significativo, pois permite a sua organização e representação por meio de tabelas, gráficos e medidas descritivas (Guimarães & Cabral, 1997).

Como a nossa investigação inclui duas amostras, mais especificamente, dados recolhidos dos gestores de loja dos supermercados e dados recolhidos dos clientes, decidimos fazer uma análise separada, começando primeiramente pelas variáveis do lado da procura.

7.2.1. Qualidade Percebida pelos Clientes

A qualidade percebida dos serviços nos supermercados, é avaliada pelos clientes através dos dezassete itens descritos no quadro 11.

Consultando o quadro, verificamos que a média global de respostas obtidas é de 3,8, de acordo com a escala de tipo *likert* de 1 a 5, o que significa que os clientes têm uma percepção positiva acerca da qualidade dos serviços prestados nas lojas.

Quadro 11: Estatística Descritiva – Qualidade Percebida pelos Clientes

Itens	Média	Desvio Padrão
Q1 - A loja presta um bom serviço.	3,7	0,787
Q2 - Há um bom atendimento dentro da loja.	3,6	0,776
Q3 - A loja tem um bom atendimento nas caixas.	3,6	0,774
Q4 - Na loja espera-se pouco tempo nas caixas para ser atendido.	3,6	0,785
Q5 - A loja informa bem os seus clientes.	3,7	0,890
Q6 - A loja tem uma equipa de colaboradores atenciosos.	3,6	0,673
Q7 - Quando tenho dúvidas os colaboradores da loja esclarecem-me.	3,6	0,697
Q8 - A loja tem uma grande variedade de produtos à venda.	3,8	0,760
Q9 - A loja tem uma grande variedade de marcas à venda.	3,8	0,784
Q10 - A loja tem as marcas líderes de mercado.	3,7	0,805
Q11 - É uma loja limpa.	4,0	0,627
Q12 - A loja tem uma boa gama de produtos de marcas próprias.	4,1	0,679
Q13 - A loja tem bons produtos.	3,8	0,721
Q14 - Na loja é fácil encontrar os produtos que quero comprar.	3,8	0,712
Q15 - Na loja os carrinhos de compras funcionam bem.	4,3	3,216
Q16 - A loja tem muitas promoções.	3,7	0,704
Q17 - A loja tem boas promoções.	3,7	0,705
Média Global:	3,8	0,888
Alpha de Cronbach = 0,660		

Fonte: Elaboração própria

Os itens que apresentam avaliações médias significativamente superiores à média global são: Q11, Q12 e Q15. Contrariamente a estes, os itens Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q10, Q16 e Q17, exibem avaliações inferiores à média global. Os restantes itens, Q8, Q9, Q13 e Q14, apresentam valores iguais à média global.

Antes de examinarmos o número de fatores a reter devemos averiguar se a análise fatorial aos dezassete itens da qualidade do serviço percebida, pelos clientes dos supermercados, é adequada. Para aferirmos a qualidade das correlações entre as variáveis, utilizamos os procedimentos estatísticos evidenciados no quadro 12.

Quadro 12: Teste de KMO e de Bartlett

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação da Amostra		0,644
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aproximação Q^2	4200,432
	df	136
	Significância	0,000

Fonte: Elaboração própria

O valor de KMO, que é de 0,644, mostra que há uma correlação razoável entre as variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, mostrando assim que existe correlação entre algumas variáveis. Face ao exposto, os testes permitem que se realize a análise fatorial.

Vejamos de seguida o quadro obtido por SPSS, onde podemos determinar o número de fatores a reter.

Quadro 13: Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Extração - Soma dos Quadrados dos Pesos Fatoriais		
	Total	% de Variância	% Acumulada	Total	% de Variância	% Acumulada
1	3,681	21,654	21,654	3,681	21,654	21,654
2	2,622	15,422	37,076	2,622	15,422	37,076
3	2,330	13,706	50,783	2,330	13,706	50,783
4	1,750	10,293	61,076	1,750	10,293	61,076
5	1,161	6,827	67,903	1,161	6,827	67,903
6	1,072	6,305	74,208	1,072	6,305	74,208
7	0,970	5,703	79,911			
8	0,809	4,758	84,669			
9	0,767	4,514	89,183			
10	0,670	3,943	93,126			
11	0,556	3,272	96,398			
12	0,253	1,487	97,885			
13	0,148	0,871	98,756			
14	0,140	0,826	99,582			
15	0,038	0,223	99,805			
16	0,021	0,125	99,930			
17	0,012	0,070	100,000			

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaboração própria

Ao consultarmos o quadro 13, percebemos que existem seis valores próprios maiores do que um, o que nos conduz à retenção de seis fatores, que segundo o critério de Kaiser, explicam 74,208% da variância total. Esta variância total explicada pelos seis fatores não varia com a rotação efetuada mas, o mesmo não acontece com a variância explicada por cada fator. No entanto, a explicação dada por cada fator corresponde aos valores antes da rotação da coluna da extração, que coincidem com as estatísticas antes da extração por se usar o método da extração de componentes principais. Assim sendo, o primeiro fator explica 21,654% da variância, o segundo 15,422%, o terceiro 13,706%, o quarto 10,293%, o quinto 6,827% e o sexto 6,305%.

Seguindo para a análise das comunalidades (quadro 14), todos os itens têm comunalidade superior a 0,3, exceto o Q12, o qual poderá ser um candidato a ser eliminado, mas apenas caso outros indicadores assim nos obriguem.

Quadro 14: Comunalidades

Itens	Inicial	Extração
Q1	1,000	0,810
Q2	1,000	0,904
Q3	1,000	0,890
Q4	1,000	0,620
Q5	1,000	0,429
Q6	1,000	0,954
Q7	1,000	0,949
Q8	1,000	0,873
Q9	1,000	0,903
Q10	1,000	0,494
Q11	1,000	0,500
Q12	1,000	0,303
Q13	1,000	0,888
Q14	1,000	0,618
Q15	1,000	0,606
Q16	1,000	0,938
Q17	1,000	0,935

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Elaboração própria

A matriz de componentes após rotação Varimax (quadro 15), mostra que nenhum dos itens possui peso fatorial inferior a 0,5, apenas o valor de Q5 e Q12 que é de aproximadamente 0,5.

O valor de Alpha de Cronbach é de 0,660 o que indica que está no limite mas é ainda uma fiabilidade satisfatória.

Quadro 15: Matriz de componentes após rotação

Itens	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q1	0,895	0,034	-0,010	-0,049	0,073	0,019
Q2	-0,038	-0,014	0,029	0,948	0,053	-0,020
Q3	-0,002	-0,061	0,077	0,938	0,010	-0,007
Q4	-0,045	0,106	0,242	0,325	-0,436	0,503
Q5	0,121	0,097	0,408	0,062	0,483	0,036
Q6	0,007	-0,025	0,975	0,049	-0,002	-0,011
Q7	0,022	-0,022	0,972	0,045	-0,008	-0,008
Q8	0,004	0,924	-0,056	-0,027	-0,040	-0,119
Q9	6,41E-005	0,942	-0,033	-0,002	-0,043	-0,110
Q10	0,008	0,689	0,036	-0,032	0,087	0,097
Q11	0,046	0,358	0,108	-0,262	0,165	0,512
Q12	0,037	0,495	0,044	0,001	-0,362	0,113
Q13	0,941	-0,028	0,043	0,009	0,030	-0,010
Q14	0,131	0,004	-0,025	0,047	0,755	0,169
Q15	-0,012	0,194	0,123	-0,011	-0,097	0,738
Q16	0,965	0,010	0,021	-0,007	0,079	0,009
Q17	0,963	0,032	0,032	-0,011	0,069	0,019

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser (convergência em 6 iterações)

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, enumeramos as variáveis que constituem os seis fatores extraídos:

- O primeiro fator a que podemos designar por **serviço adequado** é constituído pelos itens Q1, Q13, Q16 e Q17;
- O segundo fator, **variedade de produtos e marcas**, é formado por Q8, Q9, Q10 e Q12;
- O terceiro fator, **amabilidade dos empregados**, tem os itens Q6 e Q7;
- O quarto fator, **atendimento**, é composto pelos itens Q2 e Q3;
- O quinto fator, **informação adequada**, é formado pelos itens Q5 e Q14;

- O último e sexto fator, **tangibilidade e tempo de espera**, é constituído pelos itens Q4, Q11 e Q15.

7.2.2. Satisfação

A satisfação é avaliada pelos clientes dos supermercados através de seis itens, conforme enunciado no quadro que se segue.

Quadro 16: Estatística Descritiva – Satisfação

Itens	Média	Desvio Padrão
S1 - A experiência tem sido muito satisfatória.	3,8	0,705
S2 - Esta loja satisfaz as minhas necessidades.	3,6	0,754
S3 - As instalações da loja são dignas de destaque.	3,6	0,625
S4 - O pessoal da loja agrada-me.	3,6	0,673
S5 - Esta loja presta um serviço excelente.	3,7	0,693
S6 - No geral, a minha experiência é positiva.	3,8	0,705
Média Global:	3,7	0,693
Alpha de Cronbach = 0,690		

Fonte: Elaboração própria

Pela observação do quadro 16, conferimos que todos os itens têm valores muito próximos e que a média global de respostas é de 3,7, o que significa que os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado na loja. Constatamos que os itens S2, S3 e S4 apresentam uma avaliação média inferior à média global, os itens S1 e S6 apresentam uma avaliação média superior e apenas um item, o S5, apresenta um valor igual.

O valor de Alpha de Cronbach é 0,690, o que significa que está mesmo no limite e por isso traduz uma consistência interna satisfatória.

7.2.3. Imagem Percebida da Loja

Relativamente à imagem percebida da loja, foram analisados nove itens conforme se descreve no quadro 17. Os itens I1 e I2 estão diretamente relacionados com o constructo, enquanto que os restantes (I3, I4, I5, I6, I7, I8 e I9) são vistos como outros itens

relacionados com a imagem percebida. Os itens I3 a I9 foram então considerados neste estudo, como resposta ao pedido dos gestores das lojas, para que se tivesse uma percepção dos consumidores sobre alguns aspetos de reputação e responsabilidade social corporativa. Porém, não se encontra no âmbito desta dissertação o estudo rigoroso e aprofundado da responsabilidade social corporativa.

Quadro 17: Estatística Descritiva – Imagem Percebida da Loja

	Itens	Média	Desvio Padrão
Imagem Percebida da Loja	I1 - Esta loja tem uma boa imagem entre os meus amigos e familiares.	3,8	0,665
	I2 - Esta loja tem uma imagem e reputação tão boa ou inclusivamente melhor que as outras.	3,4	0,612
Outros itens relacionados com a Imagem Percebida	Esta loja tem uma imagem de: I3 – Dinamismo	3,4	0,616
	I4 – Honestidade	3,5	0,667
	I5 – Solidez	3,5	0,632
	I6 - Contributo positivo para a Sociedade	3,4	0,596
	I7 – Inovação	3,6	0,631
	I8 – Prestígio	3,4	0,592
	I9 - Preocupação Ambiental	3,3	0,625
	Média Global:	3,5	0,626

Fonte: Elaboração própria

O Alpha de Cronbach não foi determinado porque a medida do constructo considerada apresenta apenas dois itens, I1 e I2. Neste caso, quando o número de itens é reduzido, o Alpha de Cronbach não é tido como uma medida fiável.

Quanto à análise do quadro 17, verificamos que a média global de respostas é de 3,5 o que significa que os consumidores têm uma percepção relativamente positiva da imagem e reputação da loja. O quadro mostra-nos também que os itens I2, I3, I6, I8 e I9 apresentam avaliações médias inferiores à média global, I4 e I5 com valores iguais à média global e por fim, I1 e I7 com uma avaliação média superior.

Os valores médios, mínimos e máximos, são de 3,3 e 3,8, respetivamente. O valor mais elevado evidencia-se apenas num item que é referente à imagem da loja entre amigos e

familiares (I1) e o valor mínimo pertence ao item relacionado com uma imagem de preocupação ambiental (I9).

7.2.4. Intenção de Comportamento

Esta última variável do lado da procura, foi analisada pelos consumidores através de seis itens, como demonstra o quadro seguinte.

Quadro 18: Estatística Descritiva – Intenção de Comportamento

Itens	Média	Desvio Padrão
IC1 - Falarei bem da loja a outras pessoas.	3,8	0,709
IC2 - Recomendarei a loja a quem pedir o meu conselho.	3,8	0,691
IC3 - Encorajarei os amigos e os parentes a visitarem a loja.	3,7	0,719
IC4 - Das próximas vezes pretendo voltar à loja.	3,8	0,704
IC5 - Continuaria a comprar na loja ainda que o preço aumentasse.	3,0	0,987
IC6 - Prefiro pagar um preço maior do que em outras lojas pelas vantagens atuais que recebo.	2,9	1,016
Média Global:	3,5	0,804
Alpha de Cronbach = 0,891		

Fonte: Elaboração própria

Da análise do quadro 18 retiramos que a média global é de 3,5, valor este que nos aponta para intenções de comportamento positivas por parte dos inquiridos. À exceção dos itens IC5 e IC6 que se destacam pela negativa, sendo aqueles que recebem pior avaliação por parte dos inquiridos e que possuem avaliações médias inferiores à média global, todos os outros apresentam avaliações médias superiores à média global. Os itens que possuem avaliações médias inferiores (IC5 e IC6) estão relacionados com a propensão para pagar mais, por outro lado, os itens ligados ao “passa-palavra” positivo (IC1, IC2 e IC3) e à intenção de voltar à loja (IC4) apresentam resultados superiores.

Como o valor de Alpha de Cronbach é de 0,891, podemos afirmar que a consistência interna dos seis itens é boa.

7.3. Estatística Descritiva (análise do lado da oferta)

Apresentados anteriormente os resultados obtidos dos dados recolhidos aos clientes, avançamos agora para a análise dos dados do lado da oferta.

7.3.1. Orientação para o Mercado

O constructo orientação para o mercado é analisado por dezasseis itens, no entanto, este subdivide-se em três dimensões, conforme se enuncia no quadro 19.

Quadro 19: Estatística Descritiva – Orientação para o Mercado

	Itens	Média	Desvio Padrão
Geração de Informação	O1 ^r - Somos lentos a detetar mudanças nas preferências de produtos dos clientes.	4,1	0,640
	O2 - Avaliamos o que o cliente pensa da qualidade do que vendemos, pelo menos uma vez por ano.	3,7	0,758
	O3 ^r - Somos lentos a detetar mudanças fundamentais no nosso setor.	4,3	0,606
	O4 - Realizamos estudos de mercado.	3,6	1,070
	Média Global:	3,9	0,769
Disseminação da Informação	O5 - A informação sobre a concorrência circula por todos os colaboradores (através de jornais, brochuras).	4,0	0,669
	O6 - A informação sobre satisfação dos clientes circula por todos os colaboradores.	3,9	0,681
	O12 - Valorizamos muito a comunicação aberta e franca.	4,2	0,610
	O13 - Valorizamos a troca de informação entre funções.	3,9	0,759
	O14 - Valorizamos muito a circulação da informação.	4,3	0,521
	O15 - Desejamos a comunicação pró-ativa.	4,2	0,568
	O16 - Esperamos que haja abertura entre todos os colaboradores na troca de informação sobre o mercado (tendências, concorrência...).	4,4	0,498
	Média Global:	4,1	0,615
Capacidade de Resposta	O7 - Somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência.	4,4	0,621
	O8 - Não ignoramos alterações nas necessidades dos clientes.	4,7	0,466
	O9 ^r - As reclamações dos clientes não são tidas em atenção.	4,6	0,498
	O10 - Somos rápidos a responder a mudanças de preço significativas nos concorrentes.	4,4	0,626
	O11 - Quando descobrimos que os clientes estão descontentes com a qualidade do serviço, realizamos ações corretivas imediatamente.	4,3	0,640
	Média Global:	4,5	0,570

r – item revertido

Fonte: Elaboração própria

A geração de informação que é avaliada por quatro itens (O1, O2, O3 e O4), a disseminação da informação por sete (O5, O6, O12, O13, O14, O15 e O16) e a capacidade de resposta por cinco itens (O7, O8, O9, O10 e O11).

Note-se que, apesar do itens Q1, Q3 e Q9 estarem revertidos face ao sentido do constructo orientação para o mercado, o valor da média apresentado no quadro, corresponde já à recodificação dos valores atribuídos pelos gestores a esses mesmos itens.

No que respeita à geração de informação, que é o ponto de partida da orientação para o mercado, temos uma boa média global de respostas de 3,9. Dois itens possuem avaliações médias superiores à média global (Q1 e Q3) e outros dois avaliações inferiores (Q2 e Q4). Verifica-se ainda uma diferença significativa entre o valor médio, mínimo e máximo, 3,6 e 4,3, respetivamente.

Relativamente à disseminação da informação é apresentada uma média global de 4,1 o que significa que há boa circulação da informação entre os vários departamentos da organização. Aqui são apontados quatro itens com valores acima da média global (O12, O14, O15 e O16) e os restantes (O5, O6 e O13) com avaliações inferiores.

Quanto à capacidade de resposta, é aquela que representa um valor superior de média global de respostas, 4,5, o que quer dizer que os gestores têm uma perceção bastante positiva acerca das ações que implementam para atender às necessidades dos consumidores.

7.3.2. Qualidade Percebida pelos Gestores de Loja

Para avaliar a qualidade percebida por parte dos gestores das lojas, ou seja, do lado da oferta, foram igualmente utilizados os dezassete itens da variável qualidade percebida pelos clientes.

Quadro 20: Estatística Descritiva – Qualidade Percebida pelos Gestores de Loja

Itens	Média	Desvio Padrão
Q1 - A loja presta um bom serviço	5,0	0,000
Q2 - Há um bom atendimento dentro da loja.	4,7	0,479
Q3 - A loja tem um bom atendimento nas caixas.	4,4	0,504
Q4 - Na loja espera-se pouco tempo nas caixas para ser atendido.	4,4	0,504
Q5 - A loja informa bem os seus clientes.	4,3	0,547
Q6 - A loja tem uma equipa de colaboradores atenciosos.	4,5	0,507
Q7 - Quando tenho dúvidas os colaboradores da loja esclarecem-me.	4,8	0,379
Q8 - A loja tem uma grande variedade de produtos à venda.	4,6	0,568
Q9 - A loja tem uma grande variedade de marcas à venda.	4,1	0,819
Q10 - A loja tem as marcas líderes de mercado.	4,8	0,379
Q11 - É uma loja limpa.	5,0	0,000
Q12 - A loja tem uma boa gama de produtos de marcas próprias.	4,5	0,731
Q13 - A loja tem bons produtos.	4,9	0,305
Q14 - Na loja é fácil encontrar os produtos que quero comprar.	4,6	0,490
Q15 - Na loja os carrinhos de compras funcionam bem.	4,7	0,479
Q16 - A loja tem muitas promoções.	4,5	0,629
Q17 - A loja tem boas promoções.	4,5	0,572
Média Global:	4,6	0,464

Fonte: Elaboração própria

Pelo quadro que se expõe (quadro 20) percebemos que existe uma perceção muito boa, por parte dos gestores, da qualidade do serviço prestado nas lojas, uma vez que o valor da média global de respostas é de 4,6.

As avaliações médias dos itens Q1, Q2, Q7, Q10, Q11, Q13 e Q15 são superiores à média global, sendo que dois deles se destacam muito positivamente (Q1 e Q11), pois

recebem em média a pontuação máxima. Estes itens estão relacionados com a percepção geral do serviço prestado na loja e com a sua limpeza. As avaliações médias inferiores ao valor da média global pertencem aos itens Q3, Q4, Q5, Q6, Q9, Q12, Q16 e Q17 e apenas dois itens apresentam valores iguais, o Q8 e o Q14.

O valor médio mínimo que pertence ao item Q9 também é destacado, mas neste caso pela negativa, uma vez que revela a pior, e ainda significativa, avaliação por parte dos gestores.

7.4. Análise de Regressões

Posteriormente à determinação dos diferentes fatores ou dimensões da qualidade percebida, vamos investigar o efeito dessas mesmas dimensões na satisfação, na imagem percebida da loja e na intenção de comportamento, assim como os efeitos da imagem, da satisfação e da qualidade percebida pelos clientes na intenção de comportamento dos mesmos. Serão também analisados os efeitos das três dimensões da orientação para o mercado (geração de informação, disseminação da informação e capacidade de resposta) na qualidade percebida pelo gestor de loja. Seguimos por isso, para a análise de regressões.

Importa contudo referir, que para cada uma das análises de regressão que se seguem, foi tida em atenção a análise de resíduos, a autocorrelação, a heterocedasticidade e a multicolinearidade. No que respeita à análise de resíduos, esta não revelou tendências crescentes e/ou decrescentes para nenhuma regressão analisada. Quanto à autocorrelação, à heterocedasticidade e à multicolinearidade, o teste de *Durbin-Watson*, os valores de tolerância e os de VIF não revelaram problemas que invalidem a análise de regressão.

7.4.1. Efeitos das Dimensões da Qualidade na Satisfação

Neste modelo (quadro 21), foi utilizada a satisfação como variável dependente e as dimensões da qualidade percebida (serviço adequado, variedade de produtos e marcas, amabilidade dos empregados, atendimento, informação adequada e tangibilidade e tempo

de espera) como independentes. O objetivo desta análise é perceber em que medida estas seis dimensões da qualidade contribuem para a satisfação dos clientes.

Quadro 21: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Qualidade na Satisfação

Modelo 1	Coefficientes não estandardizados B	Coefficientes estandardizados Beta	t (sig.)	R ²	F (sig.)
(Constant)	0,512		4,211 (0,000)	0,825	228,823 (0,000)
Serviço adequado	0,371	0,618	24,599 (0,000)		
Variedade de produtos e marcas	-0,026	-0,036	-1,448 (0,149)		
Amabilidade dos empregados	0,308	0,508	20,062 (0,000)		
Atendimento	0,198	0,357	14,415 (0,000)		
Informação adequada	0,007	0,011	0,417 (0,677)		
Tangibilidade e Tempo de espera	0,003	0,007	0,265 (0,791)		

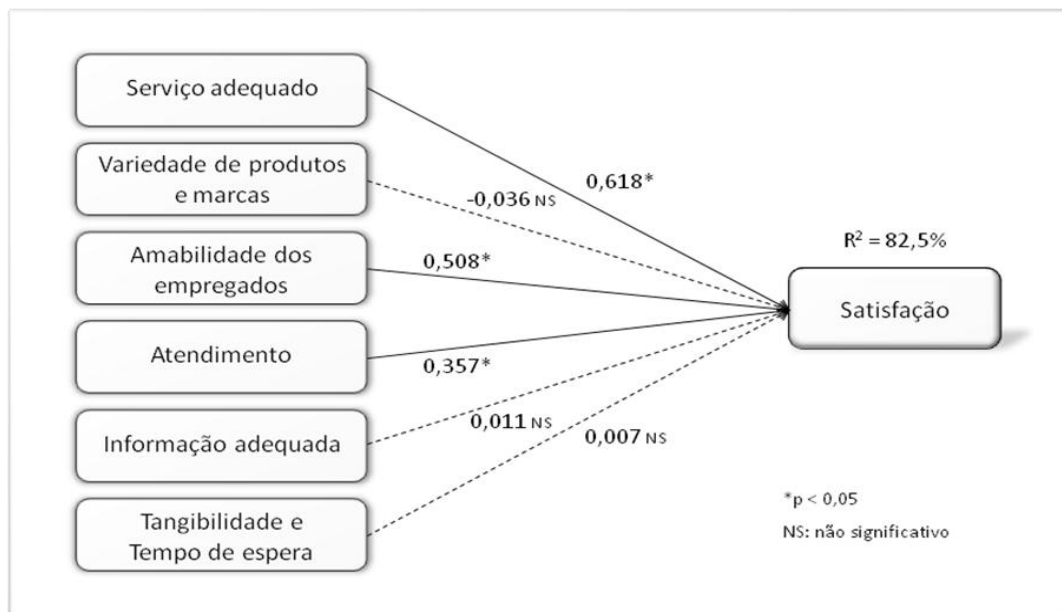
Variável dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o coeficiente de determinação, podemos aferir que a variável satisfação é explicada em 82,5% pelas dimensões da qualidade, sendo que o serviço adequado, a amabilidade dos empregados e o atendimento exercem efeito positivo e significativo na satisfação dos clientes, para um erro de tipo I igual a 5%. No entanto, é preciso melhorar a variedade de produtos e marcas, a informação disponibilizada, a limpeza e o tempo de espera para pagar.

A representação dos efeitos diretos das seis dimensões da qualidade sobre a satisfação está presente na figura 14, onde expomos, junto às setas, os valores dos coeficientes Beta estandardizados e junto à variável dependente o valor de R².

Figura 14: Efeitos Diretos das Dimensões da Qualidade na Satisfação



Fonte: Elaboração própria

As dimensões da qualidade representadas com as setas de traço totalmente preenchido, como o serviço adequado (0,618), a amabilidade dos empregados (0,508) e o atendimento (0,357), são as que contribuem significativamente para a satisfação dos clientes, embora com diferentes pesos.

7.4.2. Efeitos das Dimensões da Qualidade na Imagem Percebida da Loja

Neste segundo modelo, as variáveis independentes mantêm-se e altera-se a variável dependente para a imagem percebida da loja, isto com o intuito de perceber se as diferentes dimensões da qualidade influenciam a imagem percebida pelos clientes da loja.

O quadro 22 mostra-nos a análise de regressão respeitante ao efeito das dimensões da qualidade na imagem percebida da loja, que é igualmente traduzida na figura 15, onde podemos ter uma visão mais clara dos efeitos diretos que essas dimensões têm sobre a variável dependente.

Quadro 22: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Qualidade na Imagem Percebida da Loja

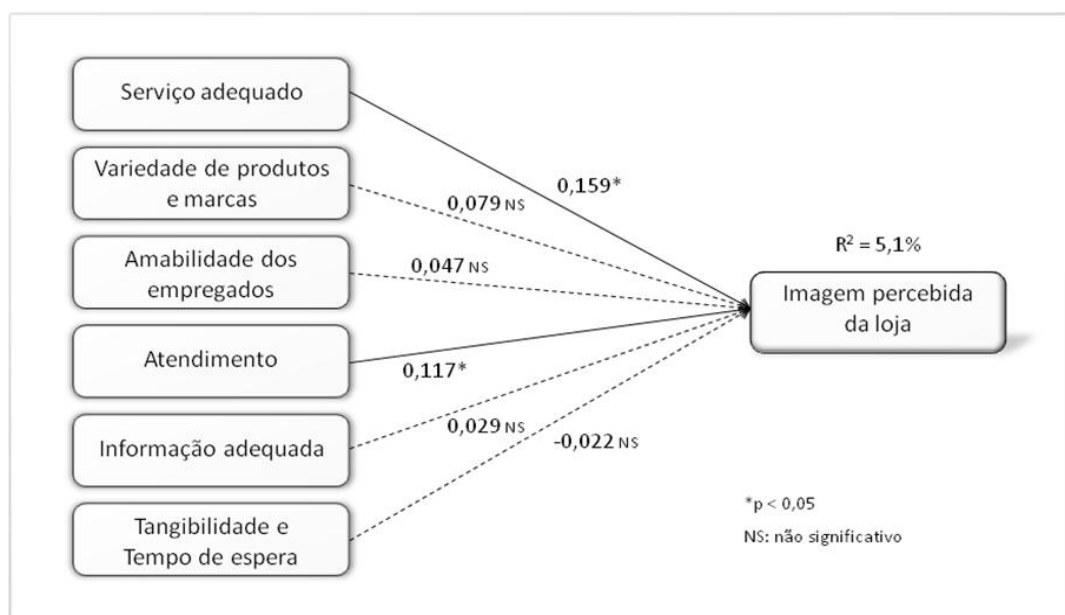
Modelo 2	Coefficientes não estandardizados B	Coefficientes estandardizados Beta	t (sig.)	R ²	F (sig.)
(Constant)	2,554		8,086 (0,000)	0,051	2,589 (0,018)
Serviço adequado	0,107	0,159	2,727 (0,007)		
Variedade de produtos e marcas	0,063	0,079	1,360 (0,175)		
Amabilidade dos empregados	0,032	0,047	0,793 (0,428)		
Atendimento	0,073	0,117	2,031 (0,043)		
Informação adequada	0,022	0,029	0,480 (0,631)		
Tangibilidade e Tempo de espera	-0,009	-0,022	-0,370 (0,712)		

Variável dependente: Imagem percebida

Fonte: Elaboração própria

Podemos então afirmar que apenas o serviço prestado e o atendimento contribuem significativamente e positivamente para a imagem percebida da loja, para um erro de tipo I igual a 5%. As dimensões da qualidade explicam em 5,1% a imagem que os clientes têm da loja.

Figura 15: Efeitos Diretos das Dimensões da Qualidade na Imagem Percebida da Loja



Fonte: Elaboração própria

O efeito direto das seis dimensões da qualidade sobre a imagem percebida da loja está representado na figura 15, onde facilmente deduzimos que as setas preenchidas a cheio representam a maior influência sobre a variável dependente. Da mesma forma que na regressão anterior, também aqui coincide o destaque pela positiva em duas das dimensões da qualidade, o serviço prestado (0,159) e o atendimento (0,117).

7.4.3. Efeitos das Dimensões da Qualidade na Intenção de Comportamento

Este terceiro modelo apresenta também como variáveis independentes as seis dimensões da qualidade percebida, e como variável dependente a intenção de comportamento.

Quadro 23: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Qualidade na Intenção de Comportamento

Modelo 3	Coefficientes não estandardizados B	Coefficientes estandardizados Beta	t (sig.)	R ²	F (sig.)
(Constant)	0,372		1,479 (0,140)	0,703	114,737 (0,000)
Serviço adequado	0,787	0,824	25,182 (0,000)		
Variedade de produtos e marcas	-0,069	-0,061	-1,868 (0,063)		
Amabilidade dos empregados	-0,028	-0,029	-0,888 (0,375)		
Atendimento	0,048	0,055	1,695 (0,091)		
Informação adequada	0,062	0,058	1,731 (0,084)		
Tangibilidade e Tempo de espera	0,034	0,056	1,714 (0,088)		

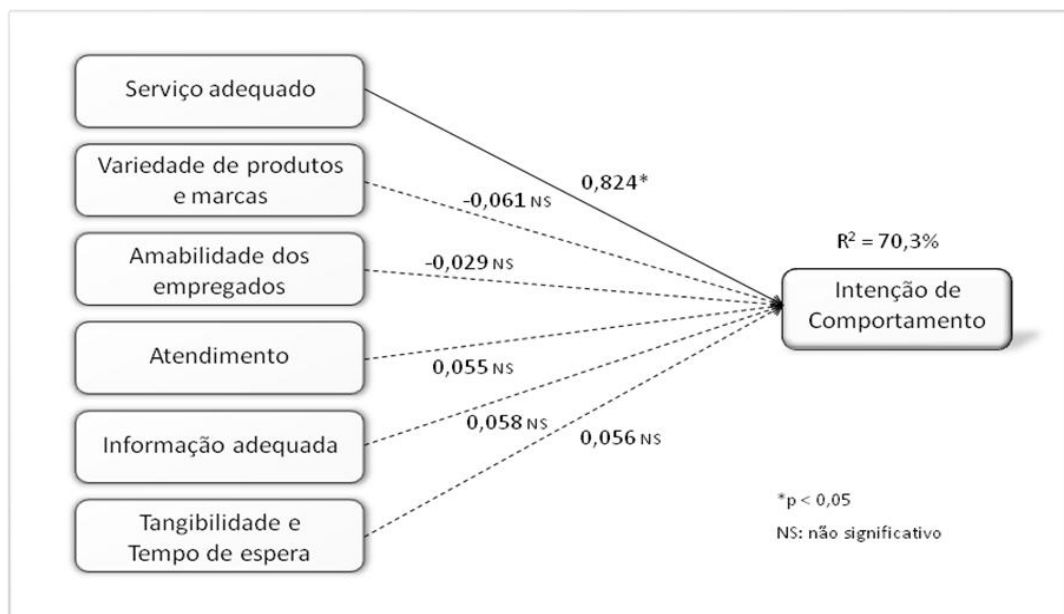
Variável dependente: Intenção de Comportamento

Fonte: Elaboração própria

O quadro 23 revela-nos, através do coeficiente de determinação, que a intenção de comportamento dos inquiridos é explicada em 70,3% pelas variáveis independentes. Nesta análise podemos verificar que somente o serviço prestado exerce um efeito significativo e positivo nas intenções de comportamento futuras, para um erro de tipo I igual a 5%.

A figura abaixo apresentada, esquematiza o efeito direto das seis dimensões da qualidade na intenção de comportamento.

Figura 16: Efeitos Diretos das Dimensões da Qualidade na Intenção de Comportamento



Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez a seta com traço a cheio assinala a maior influência (0,824) sobre a variável dependente, ou seja, esta situação demonstra que o facto da loja prestar um serviço adequado suscita nos consumidores intenções de comportamento futuras para com a mesma.

7.4.4. Efeitos da Imagem Percebida, Satisfação e Qualidade Percebida pelos Clientes na Intenção de Comportamento

O modelo que se segue utiliza a intenção de comportamento como variável dependente e a imagem percebida, a satisfação e a qualidade percebida pelos clientes como variáveis independentes, com a finalidade de averiguar se estas últimas exercem algum efeito nas intenções futuras de comportamento dos inquiridos.

Quadro 24: Análise de Regressão – Efeito da Imagem Percebida, Satisfação e Qualidade Percebida pelos Clientes na Intenção de Comportamento

Modelo 4	Coefficientes não estandardizados B	Coefficientes estandardizados Beta	t (sig.)	R ²	F (sig.)
(Constant)	-1,010		-2,664 (0,008)	0,392	63,200 (0,000)
Imagem percebida	0,168	0,118	2,554 (0,011)		
Satisfação	0,805	0,507	9,059 (0,000)		
Qualidade percebida pelos clientes	0,247	0,131	2,350 (0,019)		

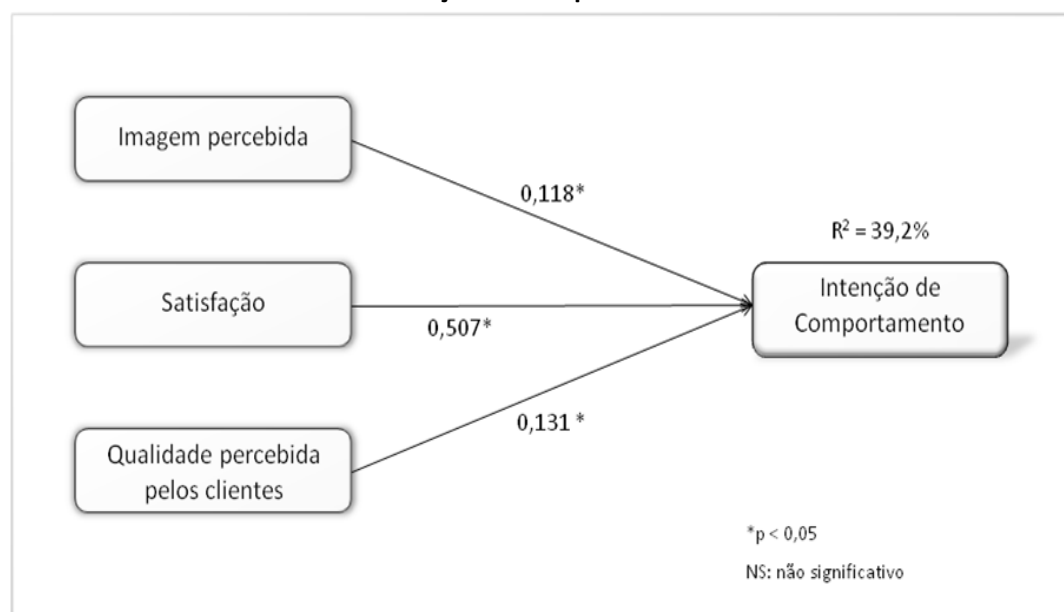
Variável dependente: Intenção de Comportamento

Fonte: Elaboração própria

Através da análise de regressão exposta pelo quadro 24, apuramos que as três variáveis têm coeficientes de regressão estatisticamente significativos, para um erro de tipo I igual a 5%. Porém, a satisfação é aquela que, sem qualquer dúvida, mais contribui para a intenção de comportamento dos consumidores, com um peso de 0,507.

Seguidamente mostramos a figura 17, com a representação em esquema dos efeitos diretos que as variáveis independentes provocam na variável dependente.

Figura 17: Efeitos Diretos da Imagem Percebida, Satisfação e Qualidade Percebida pelos Clientes na Intenção de Comportamento



Fonte: Elaboração própria

Neste caso concreto, não há setas a tracejado pois as três variáveis independentes exercem efeito positivo, embora com diferentes pesos, e explicam em 39,2% a intenção de comportamento futura dos consumidores para com a loja.

7.4.5. Efeitos das Dimensões da Orientação para o Mercado na Qualidade Percebida pelo Gestor de Loja

Esta última regressão tem como variáveis independentes as três dimensões da orientação para o mercado (a geração de informação, a disseminação da informação e a capacidade de resposta), enquanto que a variável dependente é a qualidade percebida pelo gestor da loja. O propósito desta análise é entender em que medida estas três componentes influenciam a qualidade percebida pelo gestor de loja, do serviço oferecido.

Quadro 25: Análise de Regressão – Efeito das Dimensões da Orientação para o Mercado na Qualidade Percebida pelo Gestor de Loja

Modelo 5	Coefficientes não estandardizados B	Coefficientes estandardizados Beta	t (sig.)	R ²	F (sig.)
(Constant)	3,940		6,625 (0,000)	0,152	1,549 (0,022)
Geração de informação	0,135	0,405	2,115 (0,044)		
Disseminação da informação	0,030	0,059	0,307 (0,761)		
Capacidade de resposta	0,005	0,013	0,069 (0,946)		

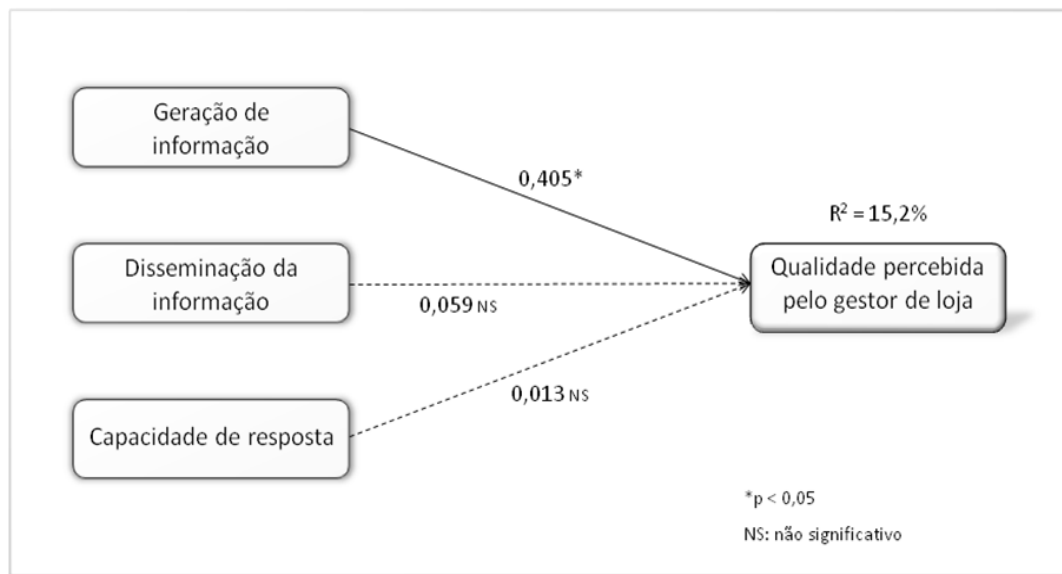
Variável dependente: Qualidade percebida pelo gestor de loja

Fonte: Elaboração própria

Mediante a análise do quadro 25, averiguamos que a qualidade percebida pelo gestor de loja é explicada em 15,2% pelas três dimensões que compõem a orientação para o mercado, no entanto, somente a geração de informação (0,405) contribui positivamente e de forma significativa para essa qualidade percebida, para um erro de tipo I igual a 5%.

A figura 18 traduz a análise de regressão abordada no quadro precedente.

Figura 18: Efeitos Diretos das Dimensões da Orientação para o Mercado na Qualidade Percebida pelo Gestor de Loja



Fonte: Elaboração própria

A maior influência sobre a qualidade percebida pelo gestor de loja está representada pela seta com traço a cheio, o que nos leva a concluir que a criação de informação é um forte elemento.

7.5. Determinação do Gap 6

O gap 6, proposto por Lewis (1987), mede a diferença entre as percepções médias dos gestores de loja acerca da qualidade percebida do serviço prestado e as percepções médias da qualidade percebida dos clientes sobre o serviço recebido.

Para analisar o gap 6, recorreremos ao teste t para amostras independentes, de comparação da média das respostas dos clientes com a dos gestores de loja. A comparação foi feita item a item.

Os testes t podem ser aplicados tanto a amostras independentes como a emparelhadas e servem para testar hipóteses sobre médias de uma variável quantitativa numa dicotómica. Nesta investigação, como já foi referido, calculamos o teste t para amostras independentes, uma vez que estas se aplicam sempre que se pretende comparar médias de uma variável quantitativa em dois grupos de sujeitos diferentes e se desconhecem as respetivas variâncias.

Vejamos então o quadro 26, onde expomos os resultados do teste t de comparação das médias.

Quadro 26: Análise do Gap 6

Itens	Média QPC	Média QPG	Gap 6 Diferença da Média	t (sig.)	Intervalo de Confiança para 95%
Q1 - A loja presta um bom serviço.	3,70	5,00	-1,30	-9,053 (0,000)	(-1,59 ; -1,02)
Q2 - Há um bom atendimento dentro da loja.	3,60	4,67	-1,07	-7,384 (0,000)	(-1,35 ; -0,78)
Q3 - A loja tem um bom atendimento nas caixas.	3,61	4,43	-0,82	-5,659 (0,000)	(-1,10 ; -0,53)
Q4 - Na loja espera-se pouco tempo nas caixas para ser atendido.	3,55	4,43	-0,88	-6,035 (0,000)	(-1,17 ; -0,60)
Q5 - A loja informa bem os seus clientes.	3,66	4,33	-0,67	-4,043 (0,000)	(-1,00 ; -0,34)
Q6 - A loja tem uma equipa de colaboradores atenciosos.	3,61	4,47	-0,86	-6,779 (0,000)	(-1,06 ; -0,65)
Q7 - Quando tenho dúvidas os colaboradores da loja esclarecem-me.	3,61	4,83	-1,22	-9,462 (0,000)	(-1,38 ; -1,06)
Q8 - A loja tem uma grande variedade de produtos à venda.	3,78	4,56	-0,78	-5,487 (0,000)	(-1,01 ; -0,56)
Q9 - A loja tem uma grande variedade de marcas à venda.	3,76	4,13	-0,37	-2,433 (0,015)	(-0,68 ; -0,05)
Q10 - A loja tem as marcas líderes de mercado.	3,69	4,83	-1,14	-7,663 (0,000)	(-1,31 ; -0,97)
Q11 - É uma loja limpa.	4,00	5,00	-1,00	-8,700 (0,000)	(-1,07 ; -0,93)
Q12 - A loja tem uma boa gama de produtos de marcas próprias.	4,07	4,50	-0,43	-3,336 (0,001)	(-0,72 ; -0,15)
Q13 - A loja tem bons produtos.	3,76	4,90	-1,14	-8,605 (0,000)	(-1,28 ; -1,00)
Q14 - Na loja é fácil encontrar os produtos que quer comprar.	3,78	4,63	-0,85	-6,412 (0,000)	(-1,05 ; -0,65)
Q15 - Na loja os carrinhos de compras funcionam bem.	4,26	4,67	-0,41	-0,696 (0,487)	(-1,57 ; 0,75)
Q16 - A loja tem muitas promoções.	3,73	4,53	-0,80	-5,963 (0,000)	(-1,04 ; -0,55)
Q17 - A loja tem boas promoções.	3,72	4,50	-0,78	-5,869 (0,000)	(-1,01 ; -0,55)

Fonte: Elaboração própria

Retiramos desta análise que os itens são classificados, em média, com valores mais elevados pelos gestores de loja (QPG). Depreendemos por isso, que os gestores de loja

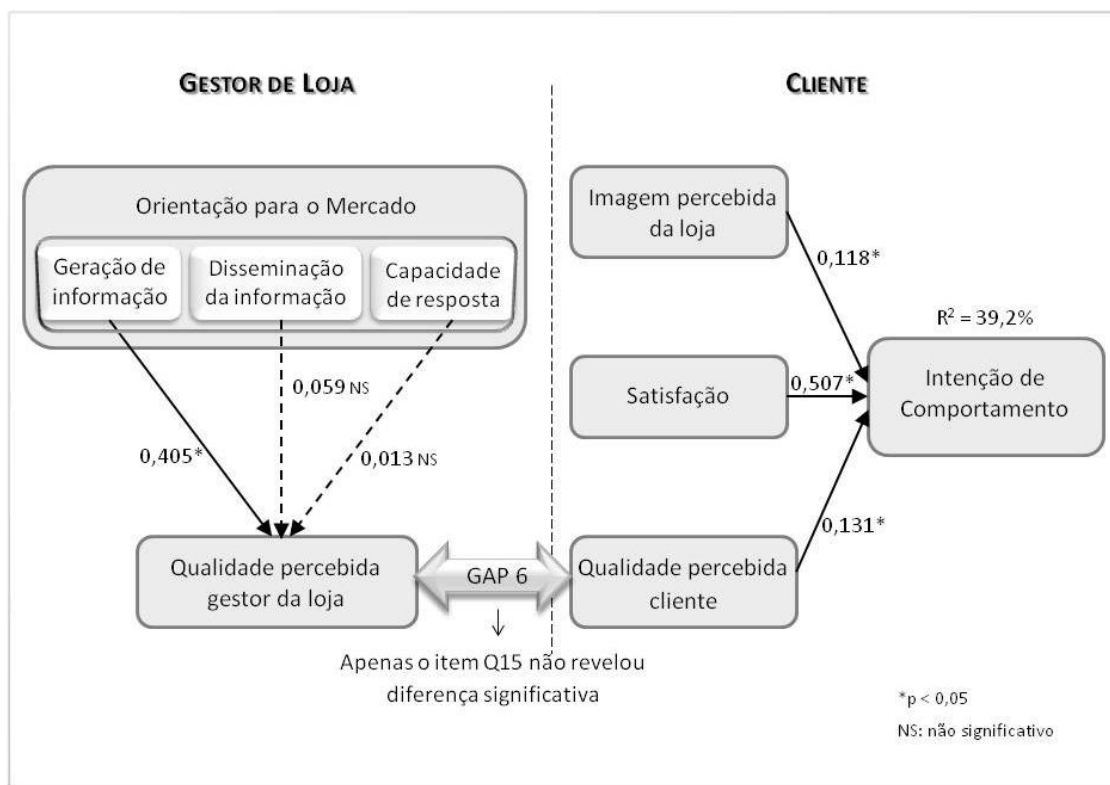
são demasiado otimistas em relação à qualidade do serviço que prestam, já que na opinião dos clientes (QPC) a qualidade percebida do serviço é, em média, significativamente inferior àquela que os gestores julgavam oferecer. De referir que no quadro 26, os valores da média QPC correspondem aos clientes e os de QPG aos gestores das lojas.

Relativamente ao gap 6, constatamos que apenas o item Q15 não revela uma diferença significativa na média das perceções dos clientes e dos gestores de loja, para um erro de tipo I igual a 5%.

7.6. Efeitos Diretos no Modelo Global

Depois de analisarmos as várias regressões e determinarmos o gap 6, com o objetivo de testar as hipóteses consideradas no modelo desenvolvido, traduzimos de forma resumida o resultado global na figura que se apresenta (figura 19).

Figura 19: Efeitos Diretos no Modelo Global



Fonte: Elaboração própria

Perante a observação da figura, que representa os efeitos diretos no modelo global, concluímos que, do lado da oferta, apenas uma das dimensões da orientação para o mercado, a geração de informação, exerce um efeito positivo e significativo na percepção dos gestores de loja quanto à qualidade do serviço que prestam. Deste modo comprova-se a hipótese H1a. Quanto às duas restantes dimensões, a disseminação de informação e a capacidade de resposta, não revelaram valores significativos e por isso não comprovam H1b e H1c. Podemos no entanto dizer que, globalmente, a hipótese H1 é parcialmente comprovada.

Do lado da procura, e portanto, do lado do consumidor do supermercado, avaliamos os efeitos diretos das três variáveis, como sendo, a imagem percebida da loja, a satisfação e a qualidade percebida pelos clientes, na intenção de comportamento, e constatamos que todas elas exercem um efeito positivo e significativo, confirmando assim as hipóteses H2, H3 e H4. A satisfação dos clientes com o serviço prestado influencia as suas intenções de comportamento futuras para com a loja, assim como acontece com a imagem e a qualidade percebida, contudo, essa influência sobre a intenção de comportamento reflete-se em menor grau de intensidade.

Finalmente, podemos também considerar que a hipótese H5 é parcialmente verificada, uma vez que a qualidade percebida pelo gestor da loja é, em média, superior à qualidade percebida pelos clientes, apurando ainda que apenas o item Q15 não revela uma diferença significativa (gap 6).

CONCLUSÃO

Pese embora a situação de fraco dinamismo da economia portuguesa, o nível de concentração da distribuição alimentar em Portugal é relativamente elevado e com um peso crescente dos super e hipermercados e uma tendência para a diminuição das lojas de comércio tradicional.

Para competir no atual paradigma do setor de retalho alimentar, caracterizado essencialmente pela intensificação da concorrência e pela exigência constante dos clientes, é fundamental para as organizações estarem aptas à implementação de mudanças organizacionais. A orientação para o mercado e a aposta na qualidade tornam-se assim, estratégias indispensáveis para adquirir vantagem competitiva e satisfazer os clientes. Como se presume, a satisfação é tida como um dos aspetos mais valiosos das empresas, uma vez que dá origem a compras repetidas e a relacionamentos duradouros com os clientes. Não menos importante, é a imagem que a empresa cria junto do consumidor, pois perante uma perceção favorável promove-se a aquisição e reforça-se o posicionamento obtendo valor acrescentado.

Esta dissertação teve como ponto central a comparação entre duas perspetivas quanto à qualidade prestada e recebida e a relação desta variável com outras que nos ajudaram a conhecer melhor a realidade do serviço prestado e recebido no contexto dos supermercados do distrito de Aveiro.

Com o intuito de perceber melhor esta questão, levou-se a cabo esta investigação que teve subjacente os seguintes objetivos: analisar o efeito da imagem percebida das lojas de supermercado, da satisfação do cliente e da qualidade percebida na intenção de comportamento do cliente; analisar o efeito da orientação para o mercado na qualidade percebida pelos gestores das lojas; investigar a existência ou não, da diferença entre a perceção média da qualidade percebida pelos gestores das lojas e a perceção média da qualidade percebida pelos clientes (gap 6).

Para cumprir com os objetivos, e posteriormente à revisão da literatura, procedeu-se ao desenvolvimento do estudo empírico com a aplicação de questionários aos clientes dos supermercados, do lado da procura, e aos gestores de loja, do lado da oferta, tendo como referência cinco supermercados diferentes do distrito de Aveiro, Pingo Doce,

Continente, Intermarché, Lidl e Minipreço. Note-se que, por uma questão prática, temos vindo a usar a designação supermercado por ser o termo geral mais comum para este tipo de distribuidores. No entanto, cada loja tem a sua própria denominação (lojas *discount*, super ou hipermercados) de acordo com as suas características.

Os dados recolhidos foram tratados e os resultados, que apresentamos no capítulo anterior, permitiram tecer as conclusões que expomos de seguida.

Em termo gerais, podemos concluir que as perceções dos clientes relativamente à imagem da loja, à satisfação e à qualidade do serviço prestado na mesma são positivas, sendo que a influência exercida por estas, na intenção de comportamento do consumidor, é mais pronunciada pela satisfação. No que respeita à orientação para o mercado, já do lado da oferta, verificou-se que a geração de informação contribui positivamente e significativamente para a qualidade percebida pelos gestores das lojas, mas o mesmo não se pode dizer da disseminação da informação e da capacidade de resposta pois não revelaram valores significativos. Foi ainda confirmado que a qualidade percebida pelo gestor de loja é, em média, superior à qualidade percebida pelos clientes, apurando apenas, através da análise do gap 6, que um dos itens não revela uma diferença significativa.

Mais detalhadamente, e começando pela variável qualidade percebida pelos clientes, os resultados demonstraram a existência de seis fatores ou dimensões distintas – serviço adequado, variedade de produtos e marcas, amabilidade dos empregados, atendimento, informação adequada e tangibilidade e tempo de espera. Pela avaliação dos clientes, em que a média global de respostas obtidas foi de 3,8 (numa escala de tipo *likert* de 1 a 5), depreendemos que estes têm perceções positivas em relação à qualidade do serviço prestado nos supermercados. Aqui destaca-se a dimensão do serviço adequado (que reúne os itens que avaliam o serviço da loja, os produtos e as suas promoções), como sendo a única com um contributo positivo para as três variáveis, ou seja, para a satisfação, imagem percebida da loja e intenção de comportamento. Contudo, também o fator atendimento exerce um efeito positivo na satisfação e na imagem da loja, ao passo que a amabilidade dos empregados revela-se apenas com contributo favorável para a satisfação.

Seguindo para a variável satisfação, a avaliação média dos itens indica que os consumidores estão satisfeitos com o serviço que é prestado na loja, com o pessoal e com as instalações. A experiência mostra-se positiva e satisfatória. Esta variável demonstra ser a que tem um maior impacto positivo na intenção de comportamento dos clientes.

No que concerne à imagem percebida da loja, considerou-se no questionário nove itens (ver anexo II) mas apenas os itens I1 e I2 estavam diretamente relacionados com o constructo, pois como já foi referido, os restantes foram considerados neste estudo como resposta ao pedido dos gestores das lojas, para se ter uma percepção dos consumidores sobre alguns aspetos de reputação e responsabilidade social corporativa. O estudo rigoroso e aprofundado da responsabilidade social corporativa não se encontra, no entanto, no âmbito desta dissertação. Os consumidores evidenciaram, na sua generalidade, percepções positivas acerca da imagem e reputação da loja, embora com alguma discrepância entre os valores médios (mínimos e máximos). O valor médio mais elevado refere-se à boa imagem da loja entre amigos e familiares e o valor mínimo ao item relacionado com questões de preocupação ambiental. Podemos também afirmar que esta é uma variável que exerce um efeito positivo sobre a intenção de comportamento futura dos consumidores, embora com menor grau de intensidade do que a satisfação.

Assinale-se que as três variáveis – imagem percebida da loja, satisfação e qualidade percebida pelos clientes – explicam, em conjunto, 39,2% da intenção de comportamento dos consumidores para com a loja. Os clientes revelam intenções de falar bem e recomendar a loja, encorajar os amigos e parentes a visitarem a loja e tencionam regressar à mesma e continuar a comprar produtos. Só não demonstram tanta preferência pela loja em questões relacionadas com a propensão para pagar mais do que em outras lojas. Isto aponta para alguma sensibilidade à subida de preço, por parte do cliente.

Os resultados enfatizam assim a importância destes três constructos na intenção de comportamento futura do consumidor, tal como aconteceu na investigação realizada por Loureiro e González (2008) ao turismo rural nas regiões da Extremadura e Alentejo. Há também uma tendência para a satisfação ser um fator de extrema importância para gerar

a intenção de um futuro encontro, o que corrobora com os estudos de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), Loureiro e González (2008) e Loureiro e Kastenholz (2011).

Passando agora para o lado da oferta, e após dividirmos o constructo orientação para o mercado nas três dimensões perspetivadas por Kohli e Jaworski (1990, 1993), apuramos que a geração de informação, que inclui toda uma análise das necessidades e preferências dos clientes e dos fatores exógenos que podem afetar a avaliação das mesmas, contribui positivamente e de forma significativa para a qualidade percebida pelos gestores das lojas. Já a disseminação da informação e a capacidade de resposta, apesar de apresentarem boas médias globais, o que significa que os gestores das lojas têm percepções favoráveis no que respeita à troca de informação no interior da organização e às ações implementadas para dar resposta às necessidades dos consumidores, não exibem valores significativos na percepção da qualidade do gestor de loja.

Na avaliação da qualidade percebida pelos gestores das lojas foram igualmente considerados os dezassete itens da variável qualidade percebida pelos clientes (ver Anexo I). Os resultados demonstraram que existe uma percepção muito boa, por parte dos gestores, da qualidade do serviço prestado nas lojas. O valor da média global de respostas foi de 4,6, sendo que os itens que se referem à prestação de um bom serviço na loja e à sua limpeza são aqueles que obtiveram destaque máximo (com um valor médio de 5, numa escala *likert* de 1 a 5). Em contrapartida, foi evidenciado, por apresentar o menor valor médio, o item referente à variedade de marcas que o supermercado comercializa.

Ainda neste estudo, com recurso ao teste t, analisamos o gap 6 para comparar a média das respostas dos clientes com a dos gestores de loja e facilmente concluimos que estes últimos parecem ter uma visão demasiado otimista em relação à qualidade do serviço que prestam, uma vez que, na opinião dos clientes, a qualidade percebida do serviço revelou-se, em média, significativamente inferior àquela que os gestores julgam oferecer. De salientar apenas que o item Q15, que corresponde ao bom funcionamento dos carrinhos de compras, foi o único a não revelar uma diferença significativa na média das percepções dos clientes e dos gestores de loja, para um erro de tipo I igual a 5%.

Finalizamos com a consciência de que os objetivos inicialmente propostos foram globalmente atingidos.

Implicações para a Gestão

Pequenas alterações no serviço prestado, por vezes podem ter um grande impacto nas perceções dos consumidores e, conseqüentemente, nas suas intenções de consumo. Embora não seja uma tarefa fácil, é imprescindível que os gestores conheçam bem os interesses dos clientes para irem de encontro às suas necessidades e preferências, sempre num ambiente de melhoria contínua.

Assim sendo, e de acordo com os resultados desta investigação, consideramos que é necessário melhorar aspetos como a variedade de produtos e marcas na loja, a informação que é disponibilizada aos clientes, a limpeza e o tempo de espera nas caixas para pagar.

Por outro lado, também devem avaliar melhor o que o cliente pensa da qualidade do produto vendido e realizar mais estudos de mercado. A geração de informação é o ponto de partida da orientação para o mercado.

É essencial os gestores dos supermercados reunirem esforços para oferecer aos seus clientes um serviço de elevada qualidade de modo a alcançarem a sua máxima satisfação e dar-lhes motivos para regressarem e recomendarem o serviço a outras pessoas. Não se devem esquecer que a satisfação é o que mais influencia positivamente a decisão de compra dos consumidores.

Mas os gestores dos supermercados não devem perseguir apenas a otimização da qualidade e a satisfação dos consumidores, pelo que é necessário terem mais atenção às perceções da imagem da loja, por parte dos consumidores, por forma a corrigirem erros e tornarem a sua marca mais relevante e identificável com os clientes. A imagem também deve ser encarada como um importante ativo organizacional, uma fonte de valor acrescentado.

De realçar que a imagem em conjunto com a qualidade e a satisfação do serviço prestado, formam uma componente diferenciadora muito valorizada em termos competitivos.

Limitações

Não podemos concluir esta investigação sem antes assinalar algumas limitações, pelo que é recomendável serem aprofundadas em investigações futuras:

- Amostra recolhida no distrito de Aveiro, o que poderá limitar a generalização dos resultados obtidos a outras áreas geográficas;
- Aplicamos a investigação a um tipo particular de serviço, a distribuição mais ligada aos produtos de supermercado, pelo que não podemos generalizar os resultados para além do setor da distribuição alimentar;
- O modo como as variáveis foram medidas, isto é, alguns itens podem ser reformulados ou mesmo introduzidos novos itens.

Linhas para Investigação Futura

- Aplicar o modelo global a outras zonas do país, com a finalidade de comprovar a generalização do mesmo.
- Estender este estudo a outras organizações prestadoras de serviços para permitir verificar a sua aplicação noutros setores.
- Considerar outras variáveis (do lado da oferta ou do lado da procura), como por exemplo, o comprometimento interno entre os colaboradores no sentido de prestar um serviço adequado e o comprometimento externo dos clientes para com o supermercado.
- Estabelecer relações de ordem causal entre variáveis do lado da oferta e do lado da procura.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

American Marketing Association. (2012). Obtido em 20 de Abril de 2012, de www.marketingpower.com/.

APED. (2012). Obtido em 28 de junho de 2012, de <http://www.aped.pt/Downloads.aspx?contentId=130&areaId=11>

Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.

Bloemer, J., Ruyter, K., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33, 1082-1106.

Brown, T. J., Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127-139.

Carman, J. M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.

Chernatony, L., & Riley, F. (1998). Defining a Brand: Beyond the Literature with experts interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2012). Obtido em 5 de setembro de 2012, de https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1894%3Adistrito&catid=726%3Aregiao-centro-ambito-da-ccdrc-77-municipios&Itemid=249&lang=pt

Continente. (2012). Obtido em 2 de julho de 2012, de http://marca.continente.pt/?area=nossa_marca

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.

Day, G. S. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29-35.

- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A., & Briñol, P. (1999). HOTELQUAL: una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Santos, J. C. (2011). *Mudança no setor alimentar: O Pingo Doce*. Caso de estudo nº 8, globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy.
- Fisher, N. I., & Nair, V. N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25, 1-28.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2005). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (5ª ed.). Boston: McGraw Hill.
- Frochot, I., & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2), 157-167.
- Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994). The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recomending Behavior in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2(3), 3-22.
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16, 30-41.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing-Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Homer, P. M. (2008). Perceived quality and image: When all is not "rosy". *Journal of Business Research*, 61, 715-723.

Hu (Sunny), H.-H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111-125.

Hult, G. T., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

Intermarché. (2012). Obtido em 2 de julho de 2012, de http://www.intermarche.pt/quem_somos

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. London: Prentice-Hall.

Jacoby, J. (1971). A Model of Multi-Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 11(3), 25-31.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.

Jerónimo Martins. (2012). Obtido em 29 de junho de 2012, de <http://www.jeronimomartins.pt/negocios/distribui%C3%A7%C3%A3o-alimentar.aspx>

Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Brand Management*, 13(1), 10-32.

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1980). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kim, W. G., Lee, Y. K., & Yoo, Y. J. (2006). Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 143-169.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: Mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15, 35-48.

Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.

Lewis, B. R. (1987). The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services. *Journal of Hospitality Management*, 6(2), 83-88.

Lidl. (2012). Obtido em 29 de junho de 2012, de www.lidl.pt

Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 292-300.

Loureiro, S. M. (2006). *Gestión de la Calidad en el Turismo Rural*. Tese de Doutoramento em Marketing e Comercio Internacional, Base TESEO-Universidade de Extremadura, Biblioteca da Universidade Nova de Lisboa: Lisboa.

Loureiro, S. M., & González, F. J. (2007). Qualidade percebida do serviço em alojamentos no espaço rural em Portugal. *Contabilidade e Gestão*, 5, 37-72.

Loureiro, S. M., & González, F. J. (2008). The Importance of Quality, Satisfaction, Trust, and Image in Relation to Rural Tourist Loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2), 117-136.

Loureiro, S. M., & Kastenholtz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 575-583.

Loureiro, S. M., & Miranda G., F. J. (2009). Perceived Quality in Rural Lodgings of Spain and Portugal: RURALQUAL Scale. *Portuguese Journal Management Studies*, 14(1), 33-52.

Loureiro, S. M., & Miranda G., F. J. (2012). DUAQUAL: calidad percibida por docentes y alumnos en la gestión universitaria. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 107-122.

Loureiro, S. M., & Miranda, F. J. (2011). Brand Equity and Brand Loyalty in the Internet Banking Context: FIMIX-PLS Market Segmentation. *Journal of Service Science and Management*, 4, 476-485.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Minipreço. (2012). Obtido em 2 de julho de 2012, de <http://www.minipreco.pt/institucional/quem-somos/>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336-345.

Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98-106.

Netemeyer, R. G., Durvasula, S., & Lichtenstein, D. R. (1991). A Cross-National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 320-327.

Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

Palaima, T., & Banytè, J. (2006). Marketing Service Relationships: the Relative Role of Service Quality. *Engineering Economics*, 46(1), 83-94.

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Petrack, J. F., & Sirakaya, E. (2004). Segmenting cruisers by loyalty. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 472-475.
- Ping, R. (2004). On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data. *Journal of Business Research*, 57, 125-141.
- Pires, A. R. (2000). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Capalez, T. (2001). *Estatística Aplicada*. Lisboa: Sílabo.
- Relatório & Contas - Jerónimo Martins*. (2012). Obtido em 29 de junho de 2012, de http://www.jeronimomartins.pt/media/319270/jmh_consolidado_1semestre_2011.pdf
- Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). "A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso", *Actas de I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436-453.
- Sibley, R. E. (2007). Combining attitudinal and transaction-specific measures in latent constructs. *Innovative Marketing*, 3(4), 41-50.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva* (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning orientation. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Sonae*. (2012). Obtido em 2 de julho de 2012, de <http://www.sonae.pt/pt/marcas/continente/>
- Sousa, A. (2009). *Análise de Dados*. Departamento de História, Filosofia e Ciências Sociais. Universidade dos Açores.

Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: a Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.

Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.

Tucker, W. T. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 32-35.

Yong, J., & Wilkinson, A. (2002). The long and winding road: The evolution of quality management. *Total Quality Management*, 13(1), 101-121.

Yoon, S., & Suh, H. (2004). Ensuring IT Consulting SERVQUAL and User Satisfaction: A Modified Measurement Tool. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 341-351.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

ANEXO I

Questionário do Gestor de Loja



Este questionário foi desenvolvido de forma a que despenda apenas 7 minutos a preenchê-lo. A informação recolhida será tratada de forma anónima e confidencial e será analisada estatisticamente de forma global, tendo em conta todas as respostas obtidas.

Por favor, responda a todas as questões mediante a colocação de um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião (1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”). Dado que, apenas se pretende conhecer a sua opinião, não existem respostas certas ou erradas.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

1. Manifeste o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
Somos lentos a detetar mudanças nas preferências de produtos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliamos o que o cliente pensa da qualidade do que vendemos, pelo menos uma vez por ano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos lentos a detetar mudanças fundamentais no nosso setor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizamos estudos de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação sobre a concorrência circula por todos os colaboradores (através de jornais, brochuras).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação sobre satisfação dos clientes circula por todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não ignoramos alterações nas necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As reclamações dos clientes não são tidas em atenção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos rápidos a responder a mudanças de preço significativas nos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando descobrimos que os clientes estão descontentes com a qualidade do serviço, realizamos ações corretivas imediatamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorizamos muito a comunicação aberta e franca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorizamos a troca de informação entre funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorizamos muito a circulação de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desejamos a comunicação pró-ativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esperamos que haja abertura entre todos os colaboradores na troca de informação sobre o mercado (tendências, concorrência).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Manifeste o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das seguintes afirmações relativas à qualidade do serviço prestado nesta loja:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
A loja presta um bom serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há um bom atendimento dentro da loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem um bom atendimento nas caixas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja espera-se pouco tempo nas caixas para ser atendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja informa bem os seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma equipa de colaboradores atenciosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando tenho dúvidas os colaboradores da loja esclarecem-me rapidamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma grande variedade de produtos à venda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma grande variedade de marcas à venda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem as marcas líderes de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É uma loja limpa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma boa gama de produtos de marcas próprias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem bons produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja é fácil encontrar os produtos que quero comprar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja os carrinhos de compras funcionam bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem muitas promoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem boas promoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Dados sócio demográficos:

Género: ☐ Masculino ☐ Feminino

Idade: ☐ Menos de 21 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 51 a 60 anos
☐ 21 a 30 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ Mais de 60 anos

Tempo que
exerce função
gestão: ☐ 6 meses ☐ 1 a 2 anos ☐ Mais de 2 anos

Formação: ☐ 1º ciclo ☐ 2º ciclo ☐ 3º ciclo
☐ Secundário ☐ Ensino Superior

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO II

Questionário do Cliente



Este questionário foi desenvolvido de forma a que despenda apenas 7 minutos a preenchê-lo. A informação recolhida será tratada de forma anónima e confidencial e será analisada estatisticamente de forma global, tendo em conta todas as respostas obtidas.

Por favor, responda a todas as questões mediante a colocação de um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião (1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”). Dado que, apenas se pretende conhecer a sua opinião, não existem respostas certas ou erradas.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

1. Manifeste o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das seguintes afirmações relativas à qualidade do serviço prestado nesta loja:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
A loja presta um bom serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há um bom atendimento dentro da loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem um bom atendimento nas caixas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja espera-se pouco tempo nas caixas para ser atendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja informa bem os seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma equipa de colaboradores atenciosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando tenho dúvidas os colaboradores da loja esclarecem-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma grande variedade de produtos à venda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma grande variedade de marcas à venda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem as marcas líderes de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É uma loja limpa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem uma boa gama de produtos de marcas próprias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem bons produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja é fácil encontrar os produtos que quero comprar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja os carrinhos de compras funcionam bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem muitas promoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A loja tem boas promoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Manifeste o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das seguintes afirmações relativas à satisfação com o serviço prestado nesta loja:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
A experiência tem sido muito satisfatória.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta loja satisfaz as minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As instalações da loja são dignas de destaque.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O pessoal da loja agrada-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta loja presta um serviço excelente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No geral, a minha experiência é positiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Manifeste o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das seguintes afirmações relativas à imagem e reputação da loja:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
Esta loja tem uma boa imagem entre os meus amigos e familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta loja tem uma imagem e reputação tão boa ou inclusivamente melhor que as outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta loja tem uma imagem de:					
Dinamismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contributo positivo para a Sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestígio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupação Ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Manifeste o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das seguintes afirmações em relação à intenção de voltar à loja:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
Falarei bem da loja a outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendarei a loja a quem pedir o meu conselho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encorajarei os amigos e os parentes a visitarem a loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das próximas vezes pretendo voltar à loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Continuaria a comprar na loja ainda que o preço aumentasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prefiro pagar um preço maior do que em outras lojas pelas vantagens atuais que recebo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Dados pessoais:

Género: ☐ Masculino ☐ Feminino

Idade: ☐ Menos de 21 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 51 a 60 anos
☐ 21 a 30 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ Mais de 60 anos

Profissão: ☐ Funcionário Público ☐ Bancário ☐ Médico
☐ Empresário ☐ Advogado ☐ Outra

Muito obrigado pela sua colaboração!